

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.

**Viktor Ceh**

## **Ansätze zu modernem operativen Führungsverhalten**

Mittweida, 2012

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Ansätze zu modernem operativen Führungsverhalten**

Autor:

**Herr Ing. Viktor Ceh**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen postgrad.**

Seminargruppe:

**KW09wWA**

Erstprüfer:

**Professor Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Dr. mont. Wilfried Marketz**

Einreichung:

**Mittweida, 20.01.2012**

Verteidigung/Bewertung:

**, 2012**

# Bibliographische Beschreibung

Ceh, Viktor:

Ansätze zu modernem operativen Führungsverhalten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

– 167 Seiten

## Referat:

Das Thema der Arbeit hat mich angesprochen. Beruflich ist man ständig mit der Thematik Führung und passende Eigenschaften konfrontiert. Wieso kann das der eine, aber...

Die Diplomarbeit gibt einen Überblick über das Thema Führung. Die Arbeit gibt in gedrängter Weise die Führungsproblematik wieder. Im Praxisteil wird durch die Befragung von Probanden die Führungskompetenz der Vorgesetzten und wie soll die Idealtypische Führungskraft aussehen hinterfragt. So entstehen Kulminationspunkte, welche man der Führung in die Hand spielen könnte. Es braucht aber auch auf dieser Seite Einsichten - Selbsterkenntnis ist ein Zukunftsziel.

## Danksagung

Herzlichen Dank meiner Familie, insbesondere bei Ingrid und den Kindern, die meine Ausbildung unterstützten und stets mit großem Engagement einige meiner Aufgaben in der Familie übernommen haben. Auch möchte ich mich bei meinen Freunden bedanken, die in dieser Zeit durch viele Gespräche mir die Kraft gegeben haben, mich der Aufgabe der Diplomarbeit zu stellen. Ein großes Dankeschön an Hans-Peter der mich bei der Dateneingabe unterstützte.

Besonderen Dank gilt Frau Professor Dr. rer. pol. Ulla Meister für die Übernahme des Referats und Herrn Dr. mont. Wilfried Marketz für die Übernahme des Koreferats. Sie hatten immer ein offenes Ohr und standen mir mit Ratschlägen, welche stets zur Verbesserung der Arbeit beigetragen haben jederzeit zur Verfügung.

Ein großes Dankeschön auch den Probanden, die mich bei meiner Diplomarbeit so engagiert und hilfsbereit unterstützt haben.



# Inhalt

<b>Bibliographische Beschreibung .....</b>	<b>I</b>
--	----------

<b>Inhalt</b>	<b>III</b>
---------------	------------

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
-----------------------------------	------------

<b>1</b>	<b>Aufgabenstellung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Motivation .....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
1.3	Kapitelübersicht .....	2
<b>2</b>	<b>Führung .....</b>	<b>4</b>
2.1	Begriffsbestimmung.....	5
<b>3</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>7</b>
3.1	Definitionen von Personalführung.....	7
3.2	Steuerfunktionen der Personalführung.....	9
3.3	Aufgaben und Ziele der Personalführung und der Führungskraft.....	10
3.4	Die Funktion der Führungskraft.....	11
3.5	Führungsmittel.....	12
3.6	Führungsbeteiligte .....	13
3.7	Neue Anforderungen an die Führungskräfte .....	14
<b>4</b>	<b>Führungstheorien .....</b>	<b>16</b>
4.1	Führungsbausteine auf der operativen Ebene .....	17
4.2	Eigenschaftstheorie .....	18
4.3	Verhaltenstheorie.....	20
4.3.1	Führungskonzepte .....	20
4.3.2	Unterteilung der Führungskonzepte .....	21
4.3.3	Eindimensionale Verhaltenskonzepte .....	21

4.3.4	Zweidimensionale Verhaltenskonzepte .....	23
4.3.5	Dreidimensionale Verhaltenskonzepte .....	24
4.4	<i>Situationstheorie</i> .....	31
4.4.1	Kontingenztheorie von Fiedler .....	31
4.5	<i>Entscheidungstheorie</i> .....	34
4.5.1	Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton .....	34
4.6	<i>Menschenbilder als Grundlage</i> .....	39
4.6.1	X-Y Theorie von Mc Gregor .....	39
4.6.2	Die Grundtypen von Schein .....	40
4.6.3	Managertypen von Maccoby .....	41
4.7	<i>Weitere Führungstheorien</i> .....	43
4.7.1	Transformationale - Interaktive (direkte) Führung .....	43
4.7.2	Transaktionale (delegative;) Führung .....	46
4.8	<i>Führungsmodelle</i> .....	47
4.8.1	Management by Objectives .....	48
4.8.2	Management by Delegation .....	49
4.8.3	Management by Exception .....	49
4.8.4	Konsultative Führung .....	51
4.8.5	Kooperative Führung .....	53
<b>5</b>	<b>Führungsstile</b> .....	<b>56</b>
5.1	<i>Idealtypische Ansätze</i> .....	57
5.1.1	Patriarchalischer Führungsstil .....	57
5.1.2	Charismatischer Führungsstil .....	58
5.1.3	Autokratischer Führungsstil .....	58
5.1.4	Bürokratische Führungsstil .....	58
<b>6</b>	<b>Mitarbeiter - Motivation</b> .....	<b>59</b>
6.1	<i>Einleitung – Definition</i> .....	59
6.2	<i>Motivierungsprozess</i> .....	60
6.3	<i>Motive</i> .....	62
6.4	<i>Motivationstheorien</i> .....	65
6.4.1	Inhaltstheorie .....	65
6.4.2	SOR Modell .....	65

6.4.3	Bedürfnistheorie von Maslow .....	66
6.4.4	ERG Theorie von Alderfer .....	68
6.4.5	Zwei Faktoren Theorie von Herzberg .....	69
6.4.6	Leistungsmotivationstheorie von McClelland / Atkinson .....	71
6.4.7	Motivationsmodell ( Erwartungsmodell) von Porter /Lawler .....	73
6.4.8	Zusammenfassung der Inhaltstheorien .....	74
<b>7</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>75</b>
7.1	Untersuchungsgegenstand .....	75
7.2	Methodisches Vorgehen .....	75
7.3	Erhebungsmethode .....	76
7.4	Einflussgrößen.....	77
7.5	Stichproben Umfang .....	79
7.6	Systematischer Aufbau des Fragebogens .....	80
7.7	Inhalt des Fragebogens .....	80
<b>8</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>81</b>
8.1	Ergebnis-Diskussion .....	81
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>89</b>
9.1	Zusammenfassung .....	89
9.2	Ausblick .....	90

## Literatur XIII

## Anlagen XVII

<b>Anhang 1 .....</b>	<b>i</b>
<b>Anhang 2 .....</b>	<b>vii</b>
<b>Anhang 4 .....</b>	<b>ix</b>
<b>Anhang 5 .....</b>	<b>x</b>
<b>Anhang 6 .....</b>	<b>xx</b>
<b>Anhang 7 .....</b>	<b>xxx</b>

<b>Anhang 8 .....</b>	<b>xi</b>
<b>Anhang 9 .....</b>	<b>I</b>
<b>Anhang 10 .....</b>	<b>li</b>
<b>Anhang 11 .....</b>	<b>lii</b>
<b>Anhang 12 .....</b>	<b>lv</b>
<b>Anhang 13 .....</b>	<b>lviii</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVIII</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Führung: eigene Darstellung.....	6
Abb. 2: Mitarbeiterführung - eigene Darstellung .....	9
Abb. 3: Führungsebenen: Alte – Neue Organisation; - eigene Darstellung.....	14
Abb. 4: Modell der Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann .....	15
Abb. 5: Führungstheorien - eigene Darstellung.....	16
Abb. 6: Führungsbausteine auf operativer Ebene - eigene Darstellung.....	17
Abb. 7 Persönlichkeitsmerkmale - eigene Darstellung .....	18
Abb. 8: Führungskonzepte - eigene Darstellung .....	21
Abb. 9: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt - eigene Darstellung.....	22
Abb. 10: Verhaltensgitter .....	23
Abb. 11: Die vier Grundstile von Reddin – eigene Darstellung .....	25
Abb. 12: Vier Grundstile von Reddin - Darstellung: Dr. Wilfried Marketz .....	26
Abb. 13: Managerial Grid – .....	26
Abb. 14: zwölf Führungsstile von Reddin - eigene Darstellung.....	28
Abb. 15: Das situative Führungskonzept nach Hersey & Blanchard.....	30
Abb. 16: LPC Skala Quelle – eigene Darstellung .....	33
Abb. 17: Das Kontingenzmodell von Fiedler .....	33
Abb. 18: „Modell von Vroom und Yetton (nach Jago 1987,938) .....	35
Abb. 19: X-Y Theorie – eigene Darstellung .....	39
Abb. 20: Grundtypen der Menschen - eigene Darstellung .....	40

Abb. 21: Managertypen nach Maccoby (1976). – eigene Darstellung .....	42
Abb. 22: Managertypen. - eigene Darstellung .....	43
Abb. 23: Ansatz zur zielgruppenorientierten Förderung von internem Unternehmertum.....	45
Abb. 24: Management by Objectives als Kreislaufschema - eigene Darstellung .....	48
Abb. 25: Ablauf des Management by Exception - eigene Darstellung .....	50
Abb. 26: Vorteile konsultativer Führung.- eigene Darstellung.....	52
Abb. 27: Modifiziertes Konzept der kooperativen Führung nach Wunderer/Grunwald 1980 - eigene Darstellung .....	53
Abb. 28: Führungsstile.- eigene Darstellung .....	54
Abb. 29: Traditionelle Führungsstile - eigene Darstellung .....	57
Abb. 30: Motivierungsprozess kann in fünf Schritte eingeteilt werden.- eigene Darstellung..	60
Abb. 31: Einteilung der Motive - eigene Darstellung.....	62
Abb. 32: häufigsten Führungseigenschaften - eigene Darstellung.....	64
Abb. 33: SOR – Modell - eigene Darstellung.....	66
Abb. 34: Bedürfnispyramide nach Maslow (1954) – eigene Darstellung.....	67
Abb. 35: Gliederung der Bedürfnisse nach Alderfer und nach Maslow - eigene Darstellung	68
Abb. 36: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren Herzberg - eigene Darstellung .....	70
Abb. 37: Darstellung der Gemeinsamkeit von Motiv, Führungsstil, Organisationsklima und Organisationseinheit - eigene Darstellung.....	72
Abb. 38: Vergleich Inhaltstheorien - eigene Darstellung.....	74
Abb. 39 Daten – Frageteil 4; iF, Information und Kommunikation .....	81
Abb. 40 Daten – Frageteil 2; Ihre Führungskraft, Information und Kommunikation.....	82
Abb. 41 Daten – Frageteil 4; iF, Teamgeist.....	83

Abb. 42 Daten – Frageteil 2; Ihre Führungskraft, Teamgeist .....	83
Abb. 43 Daten – Frageteil 4; iF, Verbindlichkeit .....	84
Abb. 44 Daten – Frageteil 2; ihre Führungskraft, Verbindlichkeit.....	84
Abb. 45 Daten – Frageteil 4; iF, Wertschätzung .....	85
Abb. 46 Daten – Frageteil 2; ihre Führungskraft,Wertschätzung .....	85
Abb. 47 Daten: Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (MI,DB).....	86
Abb. 48 Daten: Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten? (TI) .....	86
Abb. 49 Daten: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz am wichtigsten ( MI, DB).....	88
Abb. 50 Daten: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz am wichtigsten (TI) .....	88

# 1 Aufgabenstellung

In Zeiten der gravierenden Veränderung der Wirtschaft und der Gesellschaft kommt auf die Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu. Die globale Veränderung in der Weltwirtschaft zwingt Unternehmen immer rascher und immer schneller, sich den massiven Veränderungen anzupassen. Unternehmen mit ihren Mitarbeitern müssen befähigt sein, diese gewaltige Herausforderung anzunehmen. Eine besondere Aufgabe kommt hier den Führungskräften zu. Diese müssen sich fortlaufend neu qualifizieren, ihre Kompetenzen erweitern. Die vorliegende Arbeit bietet einen Überblick, was in der Literatur aktuell unter Führung verstanden wird, und geht dann näher auf die direkte (interaktionelle) Führung ein. Weiters möchte der Verfasser im praktischen Teil, mittels Fragebogens die idealtypische Führungskraft und die Führungskompetenz der Vorgesetzten von den Probanden bewerten lassen. Zusätzlich zur theoretischen Abhandlung wird meine Lebenserfahrung in die Arbeit eingebaut.

## 1.1 Motivation

Vor 30 Jahren stieg der Autor in das Berufsleben ein. In meiner Laufbahn als Lehrling, Facharbeiter, Vorarbeiter, Meister und als Ingenieur konnte ich als Individuum viele Vorgesetzte erleben. Die Thematik der Führung begleitet uns das ganze Leben. In den letzten zehn Jahren verspürte meine Person eine Zunahme an Führungsproblemen. Führung, die wir von früher kennen, funktioniert auf einmal so nicht mehr. In den Krisenzeiten änderten sich die Führungsstile, und nicht selten wurde das Management gewechselt. Netzwerke, Seilschaften und dergleichen mussten neu eingerichtet werden. Unabhängig von den Konjunkturschwankungen gab es in den Führungsteams immer die gleiche Frage: *>>Gibt es eine Formel, einen skizzierten Weg, wo Führungserfolg garantiert werden kann?<<* Als Führungskraft im mittleren Management ist man meistens in der Sandwich Position: Die Interessen der Geschäftsleitung und auch die Interessen der Mitarbeiter müssen bedient werden. In den vergangenen Jahren hatte unsereiner viele Fachausbildungen und Seminare erfolgreich besucht. Aus kosten- und arbeitstechnischen Gründen beschränkte sich das Führungstraining meistens auf die oberste Führungsebene. Fortbildungsseminare für Führungskräfte der unteren Chargen wurden im internen Training abgehalten. Durch die unterschiedlichen Ausbildungswege gab es auch einen unterschiedlichen Informationszugang. Auf der Suche nach einer interessanten Diplomarbeit hatte der Autor festgestellt, dass ich mich schon lange mit der Personalführung intensiver befassen



wollte. Führen bedeutet verantworten und dieser Verantwortung möchte der Autor durch Erforschen verschiedener Meinungen aus der Literatur gerecht werden. Es ist mir bewusst, dass man nur einen kleinen Ausschnitt der Personalwirtschaft in der Diplomarbeit zeigen kann. Nur jene Personen, die bereit sind, sich ständig weiterzubilden, haben auch die Möglichkeit, sich auch im höheren Alter am Arbeitsplatz behaupten zu können.

## 1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Rahmen der Aufgabenstellung mit Schwerpunkt auf die direkte (interaktionelle) Führung. Der Zusammenhang mit der strukturellen Führung und die interaktionelle Personalführung soll aber nicht aus den Augen verloren gehen. Ziel bleibt, persönliche Führungserfahrung mit der einschlägigen Literatur zu vergleichen. So fällt es mir auch leichter, meine eigenen Fehler zu erkennen, zu korrigieren und den jeweiligen Verhältnissen anzugleichen. Als Mensch unter seinesgleichen sehe ich die Aufgabe, Entscheidungen in humaner Gesittung und Toleranz zu treffen – eigenverantwortlich auch gegen Widrigkeiten. Und Opposition gab es von beiden Seiten, was hier auch zu vermerken ist. >>den Alten zum Trotz, den Jungen zum Notz!<< Weiters soll die Diplomarbeit für Interessentinnen und Interessenten eine Hilfestellung sein, dass man rasch eine präzisere Darstellung der Problematik bekommt, und durch die Verweise in der Arbeit, ohne großen Aufwand auch in der Literatur gezielt im Detail nachlesen, kann.

## 1.3 Kapitelübersicht

Nach der allgemeinen Einleitung wird im **Kapitel 2** der Begriff Führung näher definiert. Was ist Führung, wozu braucht man Führung? Es werden die Formen der Führung aufgezeigt. Welche Hilfen kann man den Führungskräften für das Tagesgeschäft mitgeben. Welche Anforderungen müssen von der Unternehmensleitung umgesetzt werden.

Im **Kapitel 3** wird das Wesen der Personalführung vorgestellt: Was macht die Personalführung - wer ist beteiligt - welche Ziele und Verpflichtungen hat sie? Wie wird kommuniziert - welche Fähigkeiten werden von der Führungskraft erwartet und welche persönliche Einschätzung haben wir selbst?

Einen Überblick der verbreiteten Führungstheorien gibt der Autor im **Kapitel 4.** wieder. Menschenbilder, Motivationstheorien, Situationstheorie die Kontingenztheorie von Fiedler sowie die transformationale und transaktionale Führung werden durchleuchtet.

Das **Kapitel 5** befasst sich mit den bekannten Führungsstilen.

Im **Kapitel 6** geht es um Motivation und den entsprechenden Theorien. Was ist wichtig - welche Prozesse laufen ab – was sollte die Führung beachten. Welche Gemeinsamkeiten haben die Motivationstheorien.

Der empirische Teil fängt im **Kapitel 7** mit der Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes an. Das methodische Vorgehen wird beschrieben und auf die Erhebungsmethode wird näher eingegangen. Auch die Einflussgrößen und der Stichprobenumfang werden in diesem Kapitel näher erklärt. Im **Kapitel 8** werden die Ergebnisse dargestellt und diskutiert.

Schließlich werden im **Kapitel 9** die Resultate noch einmal zusammengefasst. Hier werden auch die Eindrücke des Diplomanden aus seiner Sicht skizziert. Zusätzlich wird ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen gegeben.

## 2 Führung

Im Bauplan des Lebens steht das Zusammenstreben zweier Wesen. Einer dominiert und der andere ordnet sich unter. Im Idealfall ist das eine Symbiose zu gegenseitigem Frommen. Eine Fleißaufgabe der Humanisierung ist die Polarisierung in >>*Herr und Knecht*<<, wobei der Machthaber typisiert wird (wie in Geschichtsbüchern unter verschiedenen Namen dargestellt). Der Knecht ist heute Arbeitnehmer, Gehaltsempfänger oder anständig beim Arbeitsamt; vielleicht sitzt er sogar in einem Hörsaal und schreibt Dissertationen über Führungsstile.

Ob Führung notwendig ist, erübrigt sich; dann wären die folgenden Darlegungen Makulatur. Ein Unternehmen schafft Produkte und Arbeitsplätze; es materialisiert Ideen und verwirklicht Ziele, die zu sozialem Aufstieg führen können. >>*Es braucht Köpfe*<<. Diese werden in der Hierarchie gesucht, mit höherem Entgelt gefördert und gehätschelt. Sie tragen Verantwortung. Erstrebenswert? Ihre Arbeitszeit wird nicht nach Studentakt gemessen – sie stehen in der Öffentlichkeit und ihr >>*Fall*<< macht Wellen. Im Hintergrund stehen die Arbeitsbefohlenen, deren Risiko minimal bleibt und sich nur dem Betrieb verpflichtet fühlen. Ihre Anerkennung könnte sich im Entgelt niederschlagen – müsste aber nicht. Ihr Privates bleibt unangetastet; sie verstecken sich hinter >>*Befehl bleibt Befehl*<<. Soll ich da noch immer ein Loblied über Führungsdominanz, Initiative und Führungsqualitäten anstimmen? Wir werden sehen.

Warum Führung - braucht man Führung - was versteht man unter Führung? Jedes Unternehmen erzeugt Güter mittels Dienstleistungen. Produkte werden nicht willkürlich erzeugt, sondern die Unternehmen stimmen die Produktion auf den Bedarf ab. Um diese Ziele wirkungsvoll zu erreichen, wird nichts dem Zufall überlassen. Jedes Unternehmen (Ausnahmen wie z. B. Vereine oder soziale Einrichtungen bestätigen die Regel) ist gewinnorientiert ausgerichtet. Daher ist es unumgänglich, dass das Unternehmen alle Tätigkeiten plant, koordiniert und kontrolliert. Der Zweck der Führung besteht darin, die Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese in ihrem Verhalten die gestellten Aufgaben durchführen.

## 2.1 Begriffsbestimmung

Prof. Dr. rer. pol. HANS JUNG schreibt: „Führung ist überall dort erforderlich, wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf Ziele hin koordiniert werden muss.“<sup>1</sup>

Prof. em. Dr. ROLF WUNDERER sagt, dass Führung überall stattfindet. Von der Familie bis zum Staat von den Kindergärten bis zu den Betrieben.

WUNDERER beschreibt Führung als indirekte, strukturelle Führung - versteht die Führung als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben innerhalb und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Zusätzlich unterscheidet Wunderer zwischen zwei Formen der Führung.

- a) Die indirekte, strukturelle Führung, wo innerhalb der Organisation die Strategie-, Kultur- und Organisationsgestaltung festgelegt werden.
- b) Die direkte, interaktionelle Führung, die der Umsetzung der strukturellen Führungsziele dient.<sup>2</sup>

Prof. Dr. Dr. h.c. LUTZ von ROSENSTIEL und Prof. Gerhard Comelli definierten, dass Führung eine zielbezogene Einflussnahme von Geführten ist, die dazu bewegt werden, bestimmte Ziele die sich meist aus den Zielen des Unternehmen ableiten zu erreichen.<sup>3</sup>

Unter Führung versteht man eine Teilmenge der Managementaufgaben. In der Literatur trennt man Management und Leadership. Manche Unternehmen sind >>overmanaged<< und >>underleaded <<.

Die Aufgaben werden durch unterschiedlichste Führungsstile von den Managern gestellt.

---

<sup>1</sup> [17]; Zitat S. 410

<sup>2</sup> [1]; Vgl. S. 4ff

<sup>3</sup> [25]; Vgl. S. 75

Eine grobe Definierung könnte folgendermaßen lauten. Das Management plant, budgetiert, stellt das Personal bereit und leitet die Organisation. Das Management kontrolliert und überprüft die vereinbarten Ziele; wenn nötig steuert und korrigiert es abweichende Prozesse.

Leadership bedeutet, die geplanten Prozesse visionär und strategisch durchzusetzen, und die Mitarbeiter davon zu überzeugen. Das Unternehmen erhofft sich, durch den Freiraum, die die Mitarbeiter vorfinden, einen Wettbewerbsvorteil zu haben.

Führungskräfte können aber nicht einen Trennstich >>da Management - da Leadership<< ziehen. In der Realität kommen Management und Leadership nur in Kombination vor.<sup>4</sup>

In Kapitel 3 wird noch näher darauf eingegangen.

Eine Möglichkeit ist, Führung schematisch darzustellen. Die Abbildung 1 könnte einen Überblick geben, welche Faktoren und welche Prozesse ablaufen. Ziele werden vom Management definiert und den Führungskräften aufgetragen. Diese Zielvorgaben werden in der indirekten Führung (strukturelle Führung, Organisation) - und der direkten Führung (personenbezogen) verteilt. In den zwei Bereichen werden die Ziele verfolgt und erarbeitet. Ein Kommunikations- und Datenaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen, Organisationen, Leitern usw. erfolgt kontinuierlich. Die erarbeiteten Ergebnisse werden gemessen und dem Management zur Analyse bereitgestellt. Das Management gibt in Form eines Feedbacks die Zielerreichung bekannt und steuert (wenn nötig) neue Ziele und Aufgaben an. Das Messen und Analysieren erfolgt regelmäßig.

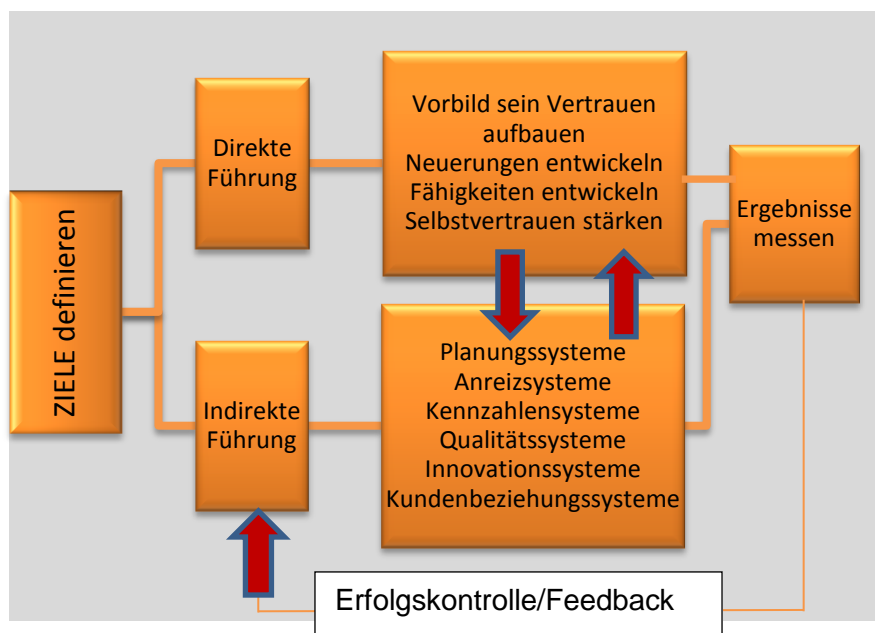


Abb. 1: Führung: eigene Darstellung

<sup>4</sup> [16]; Vgl. S.15ff

### 3 Personalführung

Die große Menge an wissenschaftlicher Literatur, empirischen Studien und praktischen Ratgebern ist darauf zurückzuführen, dass unterschiedlichste Vorstellungen darüber bestehen, was Personalführung eigentlich bedeutet und was sie leisten sollte. Zunächst müssen Sachziele und Leistungsvorgaben erfüllt werden, dann die Mitarbeiter motiviert werden.

JUNG schreibt: „Ziel jeder Personalführung ist der Führungserfolg, der in einer Optimierung der ökonomischen Effizienz (Arbeitsleistung) und der sozialen Effizienz (Arbeitszufriedenheit) besteht.“<sup>5</sup>

Zwei Funktionen stehen im Mittelpunkt.

- Die Lokomotivfunktion
- Die Kohäsionsfunktion

Im Detail behandelt unter 3.1

Eine der wichtigsten Aufgaben ist das Motivieren der Mitarbeiter. Zusätzlich ist auf die zwischenmenschlichen Beziehungen zu achten. Es kann im Rahmen dieser Darstellung keine Rücksicht darauf genommen werden, was Unsummen von Büchern darüber klarlegen. Neuerdings sollte man auch die nationalkulturellen Unterschiede der Mitarbeiter berücksichtigen.<sup>6</sup> Zusätzlich haben Mitarbeiter durch immer bessere Ausbildung und durch ihr Spezialwissen gegenüber dem Vorgesetzten eine kritische Haltung.<sup>7</sup>

#### 3.1 Definitionen von Personalführung

Das Personal ist eine strukturierte Gesamtheit von Belegschaft. Zweck der Personalführung ist es, die Mitarbeiter zu motivieren.

---

<sup>5</sup> [9]. S 415

<sup>6</sup> [1]. Vgl. S. 534

<sup>7</sup> [5]; Vgl. S. 212

Die Unternehmensführung bestimmt die Organisationsziele, Strategien und entscheidet über die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren. Diese Beschlüsse sind sachbezogen. Die Entscheidungen des Managements werden in den Hierarchien durch Führungskräfte umgesetzt. Personalführung ist personenbezogen.<sup>8</sup>

Prof. Dr. CHRISTIAN SCHOLZ definiert die Personalführung als die zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten.<sup>9</sup>

Prof. Dr. WOLFGANG STAEHLE definiert wie folgt: „Im Mittelpunkt gängiger Führungsdefinitionen steht der Prozess der zielbezogenen, persönlichen und/oder unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung.“<sup>10</sup>

Die persönliche Verhaltensbeeinflussung erfolgt durch den Leiter. Im Vergleich dazu passiert die unpersönliche Verhaltensbeeinflussung durch das Management.

Folgende Merkmale nennt JUNG für die Personalführung charakteristisch.

- Mindestens zwei Personen müssen beteiligt sein: →Führer und Geführter
- Eine soziale Beeinflussung findet statt.
- Führung erfolgt durch Zielorientierung: vorgegebene Ergebnisse sollen erreicht werden, Aufgaben müssen erfüllt werden.
- Personalführung bewirkt eine Verhaltensauslösung bzw. -steuerung.

JUNG und STOPP sprechen von zwei Führungsdimensionen. Jedes betriebliche Führungsgeschehen ist zweifach zu bewerten.<sup>11</sup>

Lokomotivfunktion bedeutet Ziel- bzw. Aufgabenorientierung der Mitarbeiter, d.h. das Ausmaß, in dem Mitarbeiter ziel- bzw. aufgabenorientiert handeln. Die Lokomotionsfunktion der Führung besteht darin, die Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter bzw. der Arbeitsgruppe durch geeignete Führungsaktivitäten zu fördern.

---

<sup>8</sup> [5]. Vgl. S. 211

<sup>9</sup> [6]. Vgl. S. 399

<sup>10</sup> [7] S. 329

<sup>11</sup> [9]. Vgl. S. 410ff; [2]. Vgl. S. 152

Kohäsion dagegen wird in der sozialpsychologischen Literatur bezeichnet als mittlere resultierende Kraft, welche auf die Mitglieder als Attraktion oder Barriere zum Verbleiben in der Gruppe einwirkt.

**Beide Gesichtspunkte sind in Einklang zu bringen.**

### 3.2 Steuerfunktionen der Personalführung

Die Personalführung ist durch zwei Steuerfunktionen gekennzeichnet.<sup>12</sup>

1. Die direkte (interaktionelle) Personalführung
  - Der Mitarbeiter wird in seinem Verhalten durch den Vorgesetzten beeinflusst.
2. Die Indirekte (strukturelle) Personalführung
  - Der Vorgesetzte übernimmt die Unternehmensziele von deren Leitung und formuliert die Aufgaben und Unternehmensziele im abgesteckten Handlungsspielraum. Die Unternehmensleitung versucht optimale Arbeitsbedingungen und ein förderliches Umfeld für die Gruppe zu schaffen.

Einen Überblick wie man Mitarbeiterführung darstellen kann zeigt die Abbildung 2.

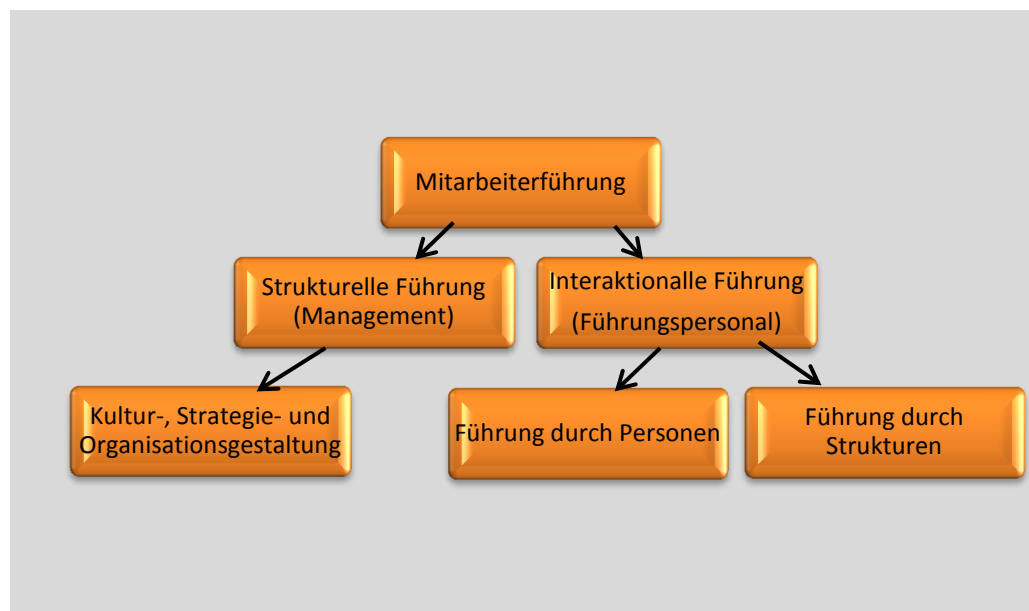


Abb. 2: Mitarbeiterführung - eigene Darstellung

---

<sup>12</sup> [1]. Vgl. S. 5



Die indirekte, strukturelle Führung ist ohne die direkte Führung nicht umsetzbar.<sup>13</sup>

### 3.3 Aufgaben und Ziele der Personalführung und der Führungskraft

Jede Führungskraft hat die Hauptaufgabe, die betrieblich festgelegten (Teil)ziele mithilfe seiner Mitarbeiter zu erfüllen. Zusätzlich ist die Führungskraft für die Motivation in der Gruppe und deren Erhalt verantwortlich.<sup>14</sup> Die Führungskraft ist ‚Coach‘ seiner Untergebenen und muss regelmäßig mit diesen verbindliche Schritte festlegen. Die Entwicklungen sind von der Führungskraft quartalsweise zu überprüfen.

Die Personalführung ist verantwortlich, ein angenehmes Arbeitsklima sowie vernünftige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Vorhandene Hindernisse werden durch Hilfestellung des Führers beseitigt. Dieser soll den Mitarbeitern Selbstvertrauen geben und zum Erfolg führen.

Rolf Wunderer beschreibt die Aufgaben der Führungskräfte folgendermaßen.<sup>15</sup>

- Wahrnehmen, analysieren, reflektieren.
  - Die strukturell-systemische Führung ist die Grundlage für die direkte Personalführung. Die Strategien - die Vorgaben der Unternehmensleitung müssen vom Leiter auf Unternehmens-, Bereichs- und Stellenziele zerlegt werden.
- Informieren, kommunizieren, konsultieren.
  - Immer wichtiger ist die ständige Information der Mitarbeiter und das Einbeziehen in die Anforderungen – also ein kommunikativer Austausch mit seinen Netzwerken

---

<sup>13</sup> [1]. Vgl. S. 13f

<sup>14</sup> [2]. Vgl. S 148ff

<sup>15</sup> [1]. Vgl. S. 10f

- Motivieren, identifizieren.
  - Mitarbeiter benötigen Anreize. Solche wären z. B. Gehaltsaufbesserungen, Zeitausgleich, Vergleich mit der Konkurrenz, familienfreundliche Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsplätze, Freude und Sinnerfüllung im Tätigkeitsbereich sowie Mittagstisch.
- Entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren.
  - Die Führungskraft hat verbindliche Entscheidungen zu treffen. Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sind mit den Mitarbeitern und Vertretern anderer Abteilungen abzustimmen.
- Entwickeln, evaluieren, gratifizieren.
  - Die Führungskraft muss den Mitarbeitern am Arbeitsplatz Lernmöglichkeiten aufzeigen und eine subsidiäre Hilfe leisten.

Die Mitarbeiterführung hat im engeren Rahmen des Unternehmens eine Feinsteuerungsfunktion. Die Unternehmensziele werden im Rahmen des jeweiligen abgesteckten Aufgabenbereichs gezielt von den Mitarbeitern übernommen.

**Diese Annahme der Ziele erfolgt wechselseitig. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht die direkte, interaktionelle Mitarbeiterführung im Vordergrund.**

### 3.4 Die Funktion der Führungskraft

Sozialwissenschaftlich werden die Führungsfunktionen auf zwei Gruppen reduziert.

- Die Zielerreichungsfunktionen
- Die Gruppenerhaltungsfunktionen

Es können in kleineren Gruppen zwei Führer auftreten. Ein instrumentaler Führer, der die Zielerreichung wahrnimmt, und ein soziologischer Führer, der die Gruppe führt.

Der Vorteil besteht darin, dass die beiden Führungsfunktionen wesentlich besser wahrgenommen werden können. Wichtig ist, dass die beiden Führer gut harmonieren und die Ziele gemeinsam ansteuern.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [8]. Vgl. S. 265f

### 3.5 Führungsmittel

Vorgesetzte nutzen die >>*Instrumente*<<, die ihnen die Unternehmensführung zur Verfügung stellt, um mit Hilfe der Mitarbeiter zum Erfolg zu kommen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden in der Praxis folgende Führungsmittel eingesetzt.

- **Weisungsmittel:** Der Mitarbeiter bekommt vom Vorgesetzten eine konkrete Aufgabe z. B. durch Befehle, Aufträge oder Anweisungen zugeteilt. Der Vorgesetzte hat dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter die Dienstleistungspflicht einhält (wenn nötig) diese verständlich zu machen.
- **Anreizmittel:** Die Mitarbeiter sollten vom Vorgesetzten motiviert werden. Dieses kann durch eine Anerkennung (verbal oder monetär) erfolgen. Dieser Anreiz wirkt auf jeden Mitarbeiter unterschiedlich. Der Leiter sollte seine Leute genügend kennen. Mit welcher Freude er einsetzen kann.
- **Informationsmittel:** Jeder Mitarbeiter sollte z. B. über Rundschreiben, Aushängungen, Mitteilungen und Merkblätter informiert werden. Der Inhalt dessen sind Neuerungen, Vorschriften, Verhaltensregeln und Verbesserungen.
- **Kommunikationsmittel:** Soziale Kommunikationsmittel sind z. B. Kommunikats und (Einzel)gespräche, Verhandlungen (auch mit Kunden); und dies durchaus mit Hilfe moderner Kommunikationsmitteln. Zu den technischen Kommunikationsmitteln zählt das Telefongespräch mit dem Vorgesetzten ebenso die Mailingaktion.
- **Kooperationsmittel:** Das sind dargebotene Vertrauensbeweise des Leiters.
- **Delegationsmittel:** Vorgesetzte übertragen Mitarbeitern Aufgaben und Verantwortung. Dieses wäre eine wesentliche Führungsaufgabe.
- **Partizipationsmittel:** Die Führungskraft bindet Ideen von Mitarbeitern in der Entscheidung ein, verwirklicht und honoriert diese.
- **Kritikmittel:** Kritik – egal von welcher Seite – sollte stets positiv (und sachlich) aufgenommen werden, damit sie zielführend und verbessernd wirkt.
- **Beurteilungsmittel:** Die Beurteilung hat für die Mitarbeiter eine große Bedeutung. Die Ergebnisse oder Zeugnisse können später sehr dienlich sein.
- **Steuermittel:** Ziele und Pläne werden von der Führungskraft verfolgt. Hierzu werden Leistung, Verhalten und Flexibilität beobachtet.

- **Führungsinstrumente** sind vom Vorgesetzten so abzustimmen, dass der Führungsprozess ohne Probleme möglich ist.<sup>17</sup>

### 3.6 Führungsbeteiligte

Grundsätzlich unterscheidet der Verfasser drei Führungsebenen:

1. Die untere Führungsebene ist Vorgesetzter und Mitarbeiter, welche mit Ausführungen betraut sind. Sie ist verantwortlich für Güte und Wirksamkeit des Leistungsprozesses. Sie setzt die Entscheidungen der überlagernden Führungsebenen um. Typische Positionen sind Gruppenleiter: Büroleiter: Meister. Diese sind herkömmlich nach unten ausgerichtet.

2. Die mittlere Führungsebene ist doppeltem Erwartungsdruck ausgesetzt, da Sie die Zielvorgaben ihrer Vorgesetzten erfüllen muss, andererseits die eigenen Vorstellungen und Ansprüche der Arbeiter durchsetzen will. Man spricht von einer >>Hammer-Amboss-Situation<<. Die mittlere Führungsebene orientieren sich (mit einer eindeutigen Karriereerwartung) nach oben. Typische Positionen sind Werksleiter : Abteilungsdirektor : Abteilungsleiter.

In den letzten Jahren versucht man, durch die höhere Qualifikation der Mitarbeiter diese mittlere Führungsebene auszutricksen. (Lean Management) Teamarbeit steht im Vordergrund.

3. Das Betätigungsfeld der obersten Führungsebene liegt im Bereich der strategischen Entscheidungen - der langfristigen Entwicklungen - oder liegt an Grundsatzfragen. Um einige zu nennen. >>Es sind Fragen von Outsourcing von Geschäftsfeldern oder Besetzung der Führungspositionen.<< Auch die obere Etage nimmt Personalführung wahr und führt zunehmend Teamstrukturen ein. Typische Positionen sind Geschäftsführer und Vorstand.

---

<sup>17</sup> [30]. Vgl. S. 151ff

### 3.7 Neue Anforderungen an die Führungskräfte

Die Unternehmen sind im Konkurrenzkampf massiv gefordert. Weitreichenden und nachhaltigen Veränderungen sind besonders Internationale Konzerne ausgesetzt. Neue Organisationsformen bedeuten auch neue Anforderungen an das Führungspersonal.<sup>18</sup>

Bereichs- und funktionsintegrierende Teams oder integrierte Netzwerke treten in den Vordergrund. Als Leistungstreiber treten in der modernen Entwicklung Führungskräfte aus der unteren Ebene hervor. Die Führungskräfte der mittleren Führungsebene sind gefordert als horizontale Informationsvermittler und Integratoren.

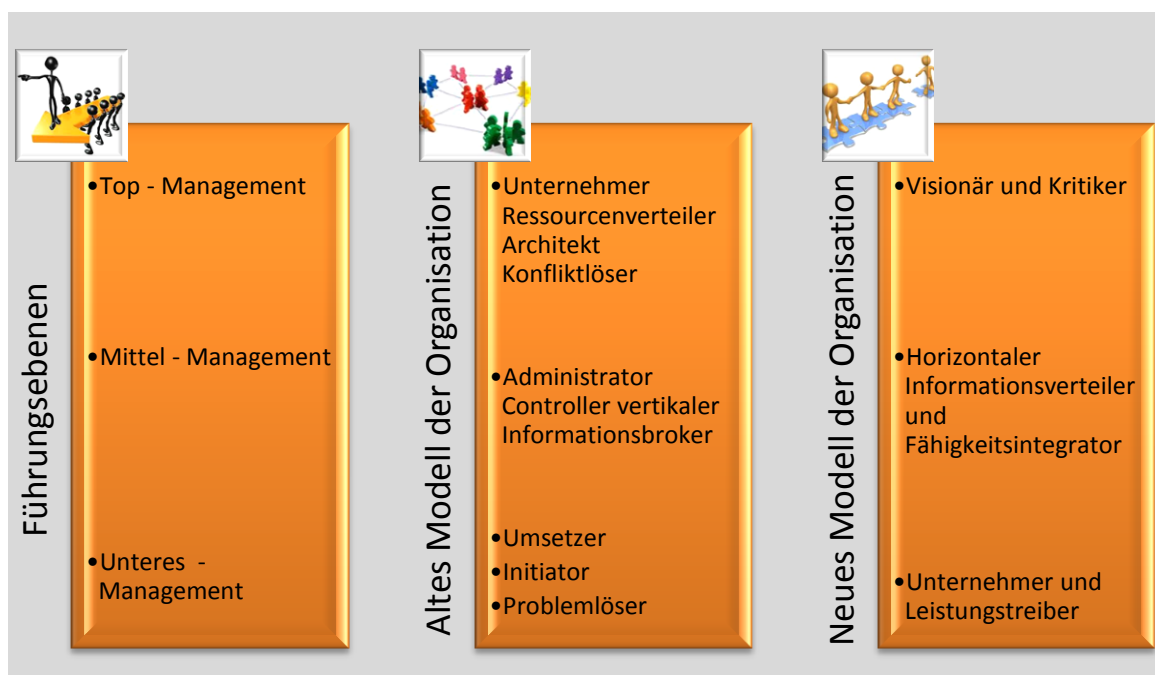


Abb. 3: Führungsebenen: Alte – Neue Organisation; - eigene Darstellung

Einen anderen fokussierten Ansatz, welcher Anspruch an Führungskräfte in Zukunft zu fordern ist, zeigt Wunderer wie in der Anlage 10 dargestellt.<sup>19</sup>

In einer Umfrage der oben angeführten 22 Ansprüche bei Personalexperten wurden folgende Ansprüche in den Vordergrund gestellt.

<sup>18</sup> [10]. Vgl. S. 268ff

<sup>19</sup> [1]. Vgl. S. 24

- Vertrauen schaffen – coachen
- Mitarbeitermöglichkeiten erkennen und fördern
- Visionen kommunizieren
- Freude an der Arbeit sichern

Die verschiedensten Ansprüche sind kaum nur von einer Person zu verwirklichen. Eine Alternative dazu ist das Team Management-System (auch TMS genannt) von MARGERITSON/McCANN.<sup>20</sup> Das TMS wurde 1985 – 1988 entwickelt und wird heute in über 80 Ländern praktiziert. In empirischen Forschungen mit Führungskräften stellten diese Forscher fest, welche Faktoren für ein erfolgreiches Team wichtig sind.

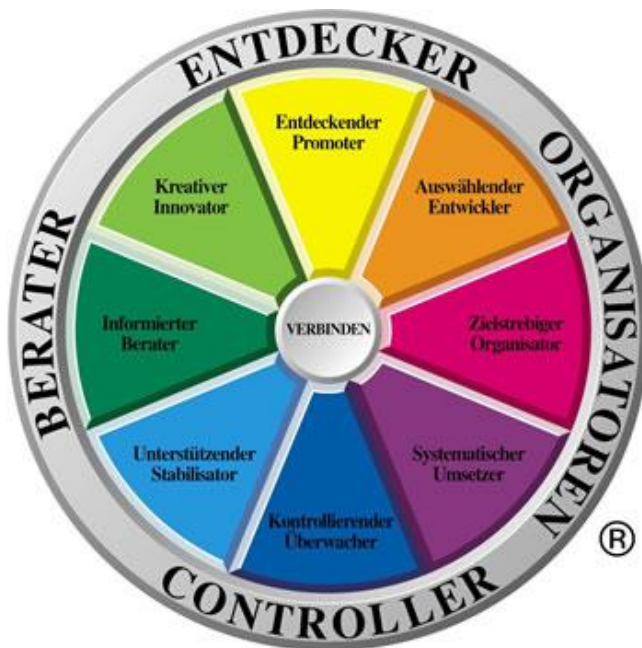


Abb. 4: Modell der Arbeitsfunktionen nach Margerison/McCann<sup>21</sup>

Die vielen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind in diesem Modell auf die Teammitglieder aufgeteilt. Diese Mitglieder werden nach den geforderten Aufgaben ausgewählt, die für das Projekt notwendig sind. Jeder macht die Arbeit, die er gerne hätte. Diese Begeisterung macht sich bezahlt; es entsteht ein Hochleistungsteam.

<sup>20</sup> [11]. Vgl. S. 17ff

<sup>21</sup> [11]. Vgl. S. 21

## 4 Führungstheorien

Führungstheorien beschreiben, erklären und prognostizieren Bedingungen, Prozesse, Strukturen, Ursachen und Konsequenzen von Führung. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem ökonomischen (z. B. Output) und sozialen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) Kriterien bemessenen Führungserfolg.<sup>22</sup> Dieses Kapitel stellt einen Überblick über die wichtigsten Führungstheorien dar. Es wird eine grobe Übersicht der Führungstheorien dargestellt.

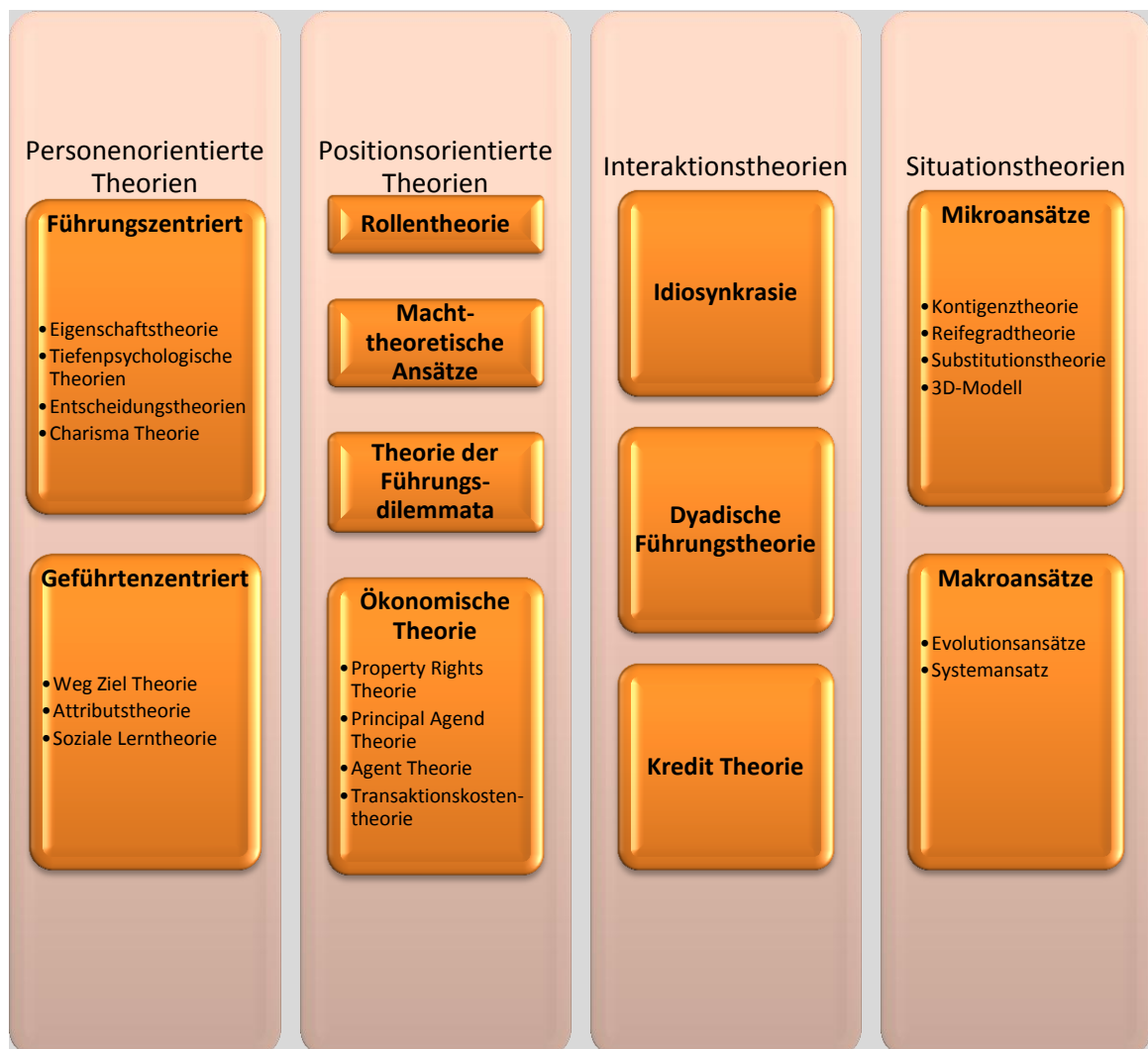


Abb. 5: Führungstheorien<sup>23</sup> - eigene Darstellung

<sup>22</sup> [1]. Vgl. S. 270ff

<sup>23</sup> [1]. Vgl. S 273

## 4.1 Führungsbausteine auf der operativen Ebene

Eine Übersicht der am weitesten verbreiteten Führungskonzepte zeigt die Abbildung 6.

Im Detail werden die einzelnen Modelle in den Kapiteln beschrieben - auf vorhandene Literatur verwiesen.



Abb. 6: Führungsbausteine auf operativer Ebene<sup>24</sup> - eigene Darstellung

<sup>24</sup> [6]. Vgl. S. 401



## 4.2 Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie ist die älteste und in der Führungspraxis noch heute die meist angewandte Alltagstheorie.<sup>25</sup>

Aus dem Altertum war die Theorie von Führungseigenschaften schon bekannt. So hat Platon 500 v.Chr. gemeint: Ein Führer braucht Wissbegier, Wahrheitsliebe, eine gerechte und humane Seele, aber auch ein gutes Gedächtnis. Somit weist sich ein Führer durch angeborene Eigenschaften aus, die in der Anwendung die Umgebung beeinflussen. Die Persönlichkeit des Führenden und seine Eigenschaften stehen hier im Vordergrund.<sup>26</sup> Führung ist im wesentlichen eine ererbte, persönliche Qualität.

Durch die unterschiedlichen Merkmale(Eigenschaften) kann man Menschen unterscheiden.<sup>27</sup> In der Eigenschaftstheorie konzentriert man sich auf die angeborenen bzw. früh sozialisierten Eigenschaften von Führung. Somit wird einer Führungskraft eine solche Persönlichkeitsstruktur zugesprochen, die eine bestimmte Führungsposition legitimiert

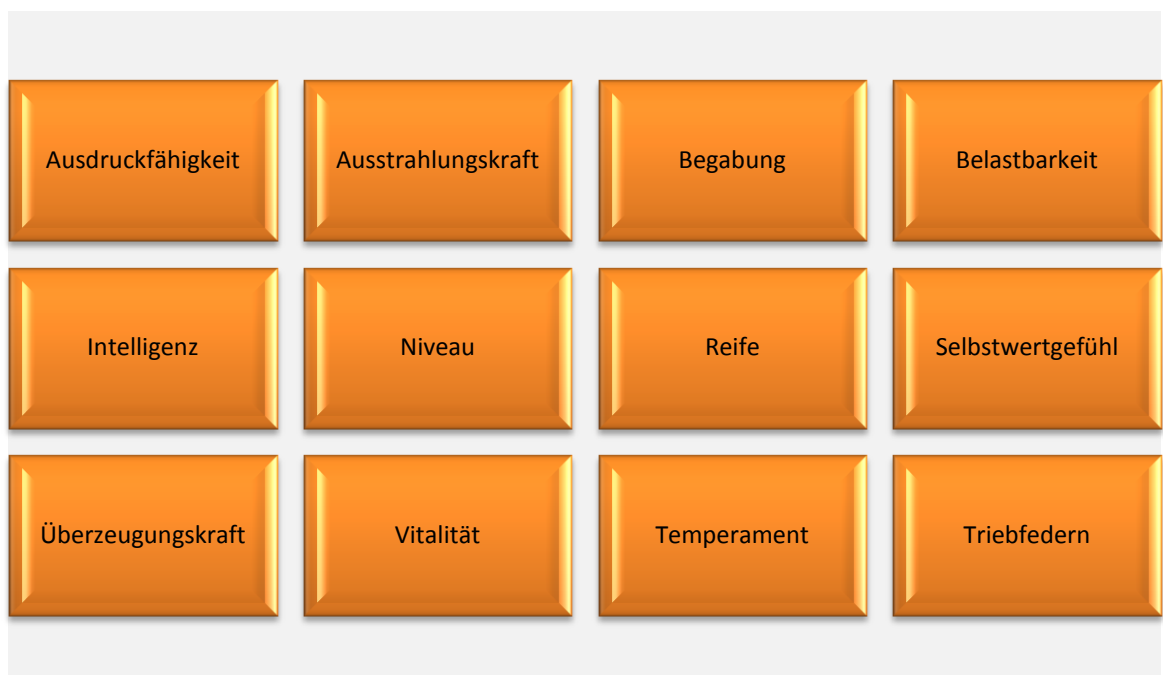


Abb. 7 Persönlichkeitsmerkmale - eigene Darstellung

---

<sup>25</sup> [1]. Vgl. S. 274f

<sup>26</sup> [18]. Vgl. S. 52f

<sup>27</sup> [5]. Vgl. S.277

Man geht davon aus, dass bestimmte Eigenschaften des Führers den Führungserfolg unterstützen.<sup>28</sup> Ein uneingeschränkter Zusammenhang ist nicht haltbar, dennoch tragen die Eigenschaften mehr oder weniger zum Führungserfolg bei.<sup>29</sup>

Ein anderer Eigenschaftsansatz ist das **Big Five Modell**.

Entwickelt wurde das Big Five Modell in den 1930er Jahren. (Louis Leon Thurstone, Gordon W. Allport und Henry Sebastian Odbert) Die Persönlichkeitsmerkmale schlagen sich in einem größeren Wortschatz nieder. Auf der Basis von Listen mit über 18.000 Begriffen wurden durch Faktorenanalyse fünf sehr stabile, unabhängige und weitgehend Faktoren, die Big Five, gefunden.

Die Führungskraft besitzt fünf Eigenschaften.<sup>30</sup>

- Extroversion (d.h. gesellig – gesprächige Aktivität, und Durchsetzungsvermögen)
- Gewissenhaftigkeit (d.h. Verantwortungsgefühl)
- Verträglichkeit (d.h. zuvorkommende Hilfsbereitschaft)
- Emotionale Stabilität (d.h. ruhige und sichere Führung)
- Offenheit für Erfahrung

Anzumerken ist, dass Führungseigenschaften in bestimmten Arbeitssituationen unterschiedliche Wirkungen haben. So wird die Intelligenz in einem Forschungsteam wesentlich bedeutsamer sein als in einem Fußballverein. Besitzt die Führungskraft diese Eigenschaften, dann wird sich vermutlich der Führungserfolg einstellen.

Kritisiert wurde, dass man die Führung sehr lange nur aus angeborenen Fähigkeit betrachtete. Die erworbene Komponente des Führungsverhaltens wird vernachlässigt. Unter bestimmten Umständen sind Umfeldeinflüsse (Privates, Willigkeit, Gesundheit) von Bedeutung.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> [5]. Vgl. S. 277

<sup>29</sup> [18]. Vgl. S. 81

<sup>30</sup> [16], vgl. S. 175

<sup>31</sup> [18], vgl. S. 79ff

## 4.3 Verhaltenstheorie

Beim Verhaltensansatz wird die Haltung des Vorgesetzten den entscheidenden Erfolg bringen. Er hat „Stil“. Aber welcher Stil ‚zündet‘, kann wissenschaftlich nicht begründet werden. Die Literatur sagt lapidar, dass Führungsstile von der Situation und der Person abhängen. Die Selbsteinschätzung haut da oft daneben. Das kann man mittels Befragung der Untergebenen leicht beweisen. (z. B. durch Fragebogen, siehe Punkt 7,8)

Das Verhalten des Vorgesetzten ist für den Führungserfolg maßgeblich. Dieses kommt im Führungsstil zum Ausdruck. Man kann aber nicht wissenschaftlich belegen, welcher Führungsstil einzusetzen ist, damit zumindest ein Führungserfolg gefördert wird. Zu mindestens gibt die Literatur die Information weiter, dass Führungsstile von der Situation und der Person abhängen.<sup>32</sup> Eine nicht zu unterschätzende Gefahr ist die Selbsteinschätzung der Führungsperson. Mehrere Untersuchungen zeigen erhebliche Abweichungen im Vergleich der wahrgenommen Führungsverhalten durch die Mitarbeiter und der eigenen Einschätzung.

Man spricht vom Blinden Fleck. Durch eine Mitarbeiterbefragung betreffend Vorgesetztenbewertung (z. B. Mitarbeiterbefragung über die Führungskompetenz des Vorgesetzten siehe Punkt 8) kann diese Abweichung dem Vorgesetzten aufgezeigt werden.

### 4.3.1 Führungskonzepte

Führungskonzepte sind Empfehlungen für Leiter und können auf verschiedenen Führungstheorien basieren.<sup>33</sup> Sie sind Regelungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.<sup>34</sup>

Zusätzlich zu den Führungskonzepten werden in den Unternehmungen auch die Inhalte von Führungsgrundsätzen festgelegt. Grundsätze sind z. B. der wirtschaftliche Erfolg, die sozialen Lasten, die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Zielsetzung. Die Organisation überträgt die Aufgaben und nennt die Befugnisse. Die Aufgabenzuordnung kann mittels Dienstanweisung oder Vollmacht erfolgen. Aufgaben und Pflichten von Führungskräften sind in den Grundsätzen festgelegt. Dazu gehören z. B. Einführungsverantwor-

---

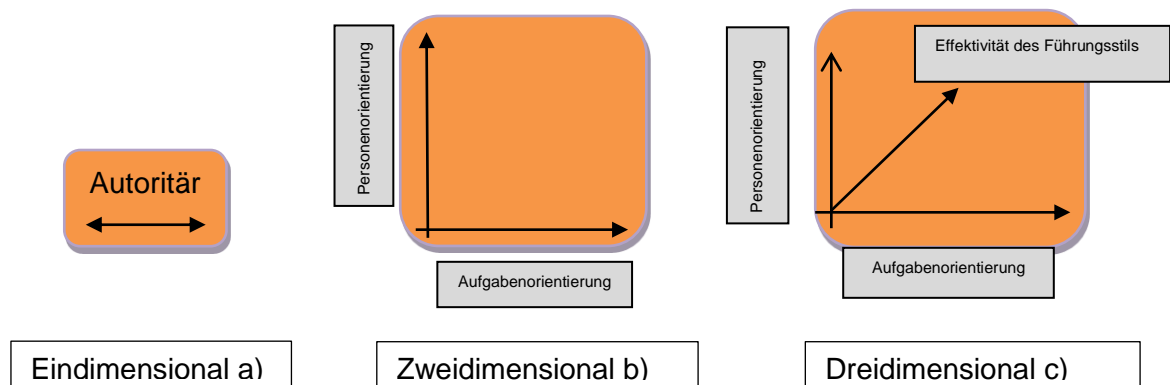
<sup>32</sup> [5]. Vgl. S. 278

<sup>33</sup> [7]. Vgl. S. 839

<sup>34</sup> [3]. Vgl. S.97

tung, Risikobereitschaft, Zielsetzung, Motivation der MitarbeiterInnen, Kontrolle, Entlohnung, Arbeitssicherheit, Zusammenarbeit und Diskussionsregel. Das Betreuen der Kunden und der Öffentlichkeit ist durch Verzicht auf Rückdelegation formuliert. Von den Mitarbeiter werden Initiative und Mitverantwortung vorausgesetzt.<sup>35</sup>

#### 4.3.2 Unterteilung der Führungskonzepte



**Abb. 8: Führungskonzepte - eigene Darstellung**

- a) Eindimensionale Führungskonzepte:
  - Führungsstile nach dem Grad der Autorität z. B. Tannenbaum/Schmidt
- b) Zweidimensionale
  - Führungskonzepte: z. B. Blake/Mouton
- c) Dreidimensionale Führungskonzepte:
  - z.B. Redding, Hersey/Blanchard

Die angeführten Konzepte der Autoren werden im Kapitel 4.3.3 – 4.3.5 genauer beschrieben.

#### 4.3.3 Eindimensionale Verhaltenskonzepte

Eines der bekanntesten Konzepte ist von TANNENBAUM/SCHMIDT. (Führungsstilmodell) Die beiden Autoren bauten auf die autoritären und demokratischen Führungsstile von Kurt LEWIN auf und fügten fünf Extrempunkte dazu. Das Konzept wurde 1958 entwickelt. Die Mitarbeiterbeteiligung wird in sieben Stufen bewertet, aus denen man den Führungsstil

<sup>35</sup> [13]. Vgl. S. 140

ablesen kann. Tannenbaum/Schmidt machten aufmerksam, dass keiner der Führungsstile zu bevorzugen ist. Als Hilfe werden Faktoren genannt, die den richtigen Führungsstil bewerten lassen.<sup>36</sup>

- Charakteristika des Vorgesetzten
  - z. B. Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten
- Charakteristika der Mitarbeiter
  - z. B. Erfahrung, fachliche Kompetenz, Entwicklungsmöglichkeiten
- Charakteristika der Situation
  - z. B. Art der Organisation, Eigenschaft der Gruppe, Art des Problems

Aus den diversen Literaturquellen kann man entnehmen, dass gleiche oder ähnliche Situationen meistens unterschiedlich gelöst werden. Der Grund könnte sein, dass die Einflussfaktoren dem entsprechen, was die Führungskraft sonst unterschiedlich einschätzt. Ich glaube, dass die Erfahrung in ähnlichen Situationen bestimmend wirkt. Man handelt >>aus der Hüfte heraus.<<

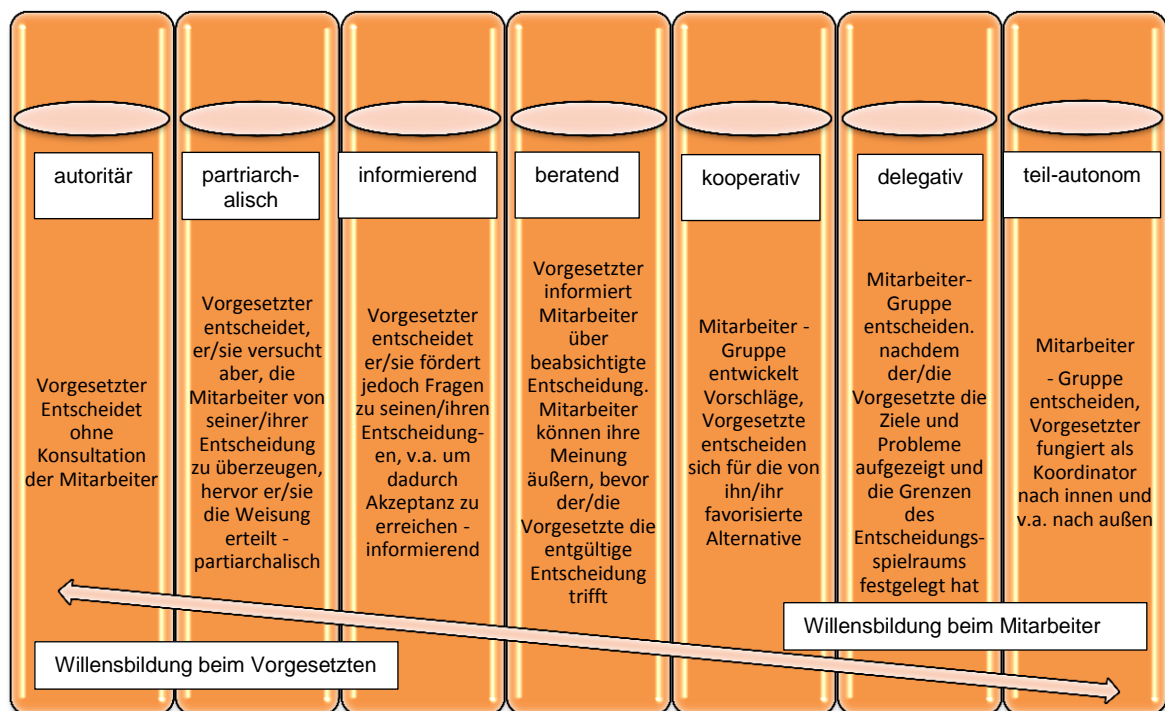


Abb. 9: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt<sup>37</sup> - eigene Darstellung

<sup>36</sup> [9]. Vgl. S. 424

<sup>37</sup> [1]. Vgl. S. 209

#### 4.3.4 Zweidimensionale Verhaltenskonzepte

Eines der ältesten Führungsmodelle ist das >>Managerial Grid<< (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton. (Führungsstilmodell) Es wurde 1964 im Rahmen eines Führungstrainings der Exxon Mobil entwickelt. Es gehört zu den zweidimensionalen Konzeptionen. Die Studien wurden an der Ohio University mit Hilfe von Fragebögen vorgenommen. Die Auswertungen der Forschung ergab, dass zwei wesentliche unabhängige Faktoren den größten Erklärungswert haben.

- das primär aufgabenorientierte Führungsverhalten
- das primäre personenbezogene Führungsverhalten

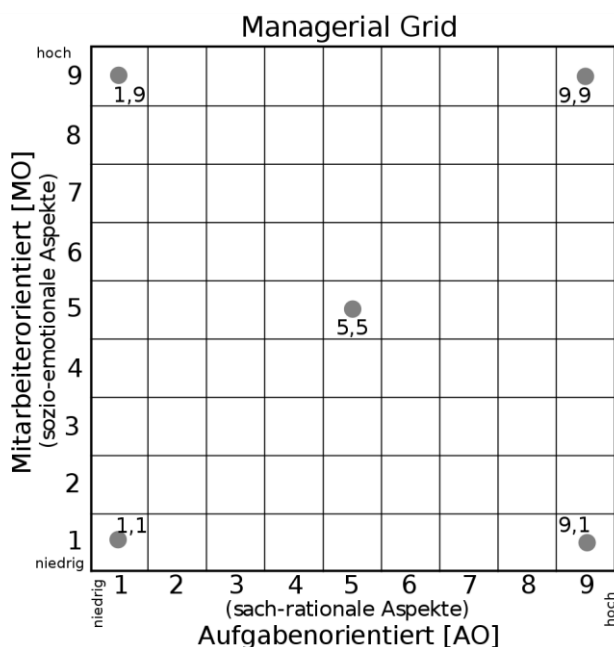


Abb. 10: Verhaltensgitter<sup>38</sup>

Es ist eine Eigentümlichkeit des Menschen, dass er alles benennen, ordnen und einstufen, messen und werten will – selbst das nur relativ Mögliche. Um das den Augen vorzuführen, sind lineare, flächige und räumliche Darstellungen üblich. Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton ist quadratisch (also flächig) angeordnet und stellt dem aufgabenorientierten Führungsstil eines Betriebes (= materiell) den personenorientierten (= ideell) gegenüber. Diese benützen ein >>Schachbrett<< mit 9 Einheiten, wobei der Mittelpunkt

<sup>38</sup> [2]. Vgl. S. 153

des Brettes Ausgangspunkt für positive Bewertung darstellt; d.h., die personenorientierte Führung entspricht zu einem normalen Grad der aufgabenorientierten. (5.5.) Da auf den 81 so entstandenen Feldern die Intensivität des Führungsstiles gemessen werden kann, hat man einen Überblick, welcher Teil mehr beachtet wurde – ob die Kollegialität oder die Leistung im Vordergrund steht. Die Führungsform 9.1 vermittelt die Unvereinbarkeit beider Belange (Mensch: Produktion), denn die Produktion steht im Vordergrund. Hier <<re-giert<< die Organisation und der Mitarbeiter gehorcht. Dem bleibt der Lohn und hat keine Mitbestimmung. Die Umkehrung des rein aufgabenorientierten Führungsstils ist die Führungsform 1.9. Der Vorgesetzte ist bei dieser Führungsform bemüht, die Möglichkeiten seiner Leute zu betonen und die zeitgerechte Erfüllung der Aufgaben diesen unterzuordnen. In der Führungsform 1.1. hat der Leiter extremen Abstand zu den Mitarbeitern und deren Produktion, er scheint nicht interessiert. Im Gegensatz dazu steht 9.9. Dieses Ideal wäre, wenn der Leiter gleichzeitig nur Mitarbeiter am gemeinsamen Ziel ist. Es gibt genügend Störfaktoren, um dieses Ideal zu verhindern: mangelhafte Ausbildung, Rückständigkeit und Verantwortungslosigkeit, hierarchische Unverträglichkeit. Unsere Betrachtung liegt im Planquadrat 5.5, 5.9, 9.9 und 9.5, wobei der Leiter seine Persönlichkeit und dem Delegiertalent einsetzt. So bringt er seine Mitarbeiter zu Mitbestimmung, Eigenständigkeit und Verantwortungsgefühl. Ihre Loyalität zum >>Werk<< enthebt sie dem materiellen Denken – schafft DAS Betriebsklima. Zu diesem Blake – Mouton -Verhaltensgitter kommt 1992 das dreidimensionierte von Blake - McCanse dazu: In diesem Führungskonzept wird auch die Motivation berücksichtigt!<sup>39</sup>

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl von Führungskonzepten, die sich nicht immer klar unterscheiden. Die Übergänge sind oft fließend.

#### 4.3.5 Dreidimensionale Verhaltenskonzepte

Als Beispiele der 3-D Führungstheorien kann man die Reifegrad Theorie von Hersey/ Blanchard und die von Reddin erwähnen. Die zusätzliche dritte Dimension misst die Effektivität der Führung und somit auch den Erfolg des Führungsverhaltens.

Für die 3-D Führungsform muss die Führungskraft mehrere Führungseigenschaften aufweisen. Ich glaube, dass eines der wichtigsten Eigenschaften der Instinkt ist. Eine Situation rasch einschätzen zu können, hat mir oft geholfen. Das Führungsverhalten ändert sich aufgrund der verschiedenen Situationen ständig und die Führungsstile müssen da-

---

<sup>39</sup> [2]. Vgl. S. 152ff

rauf angepasst werden. Die persönliche Einschätzung der Situation verlangt eine entsprechende Reaktion.

#### a) Das Kontingenzmodell von Reddin ( 1967, 1970, 1977 )

Das 3-D Modell von Reddin baut auf das Verhaltensgitter von Blake und Mouton auf. Die Grundlagen dafür leisten die Ohio - Studien. Im Gegensatz zu dem Bereitschaftsgrad – Modell von Hersey/Blanchard bestreitet Reddin die Existenz eines generell gültigen und zu vorzuziehenden Führungsstils.<sup>40</sup>

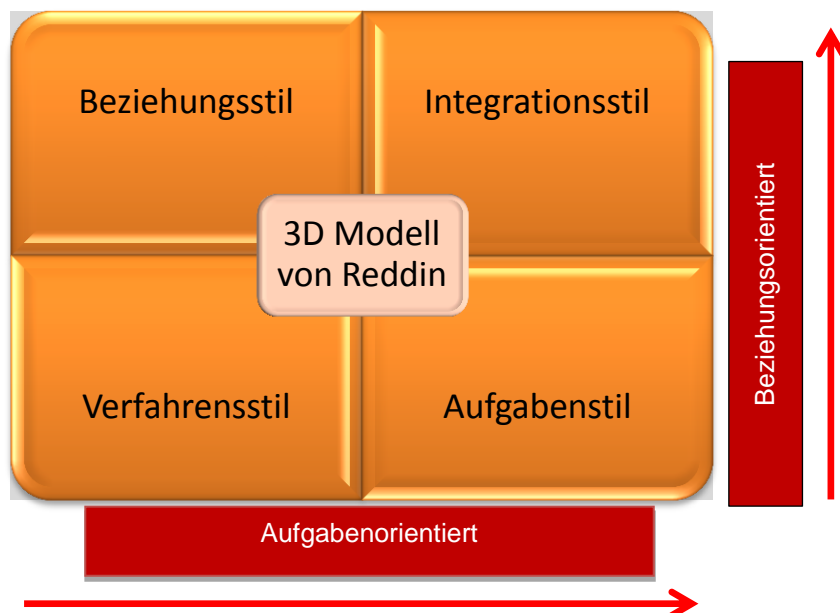


Abb. 11: Die vier Grundstile von Reddin – eigene Darstellung

---

<sup>40</sup> [16]. Vgl. S. 289



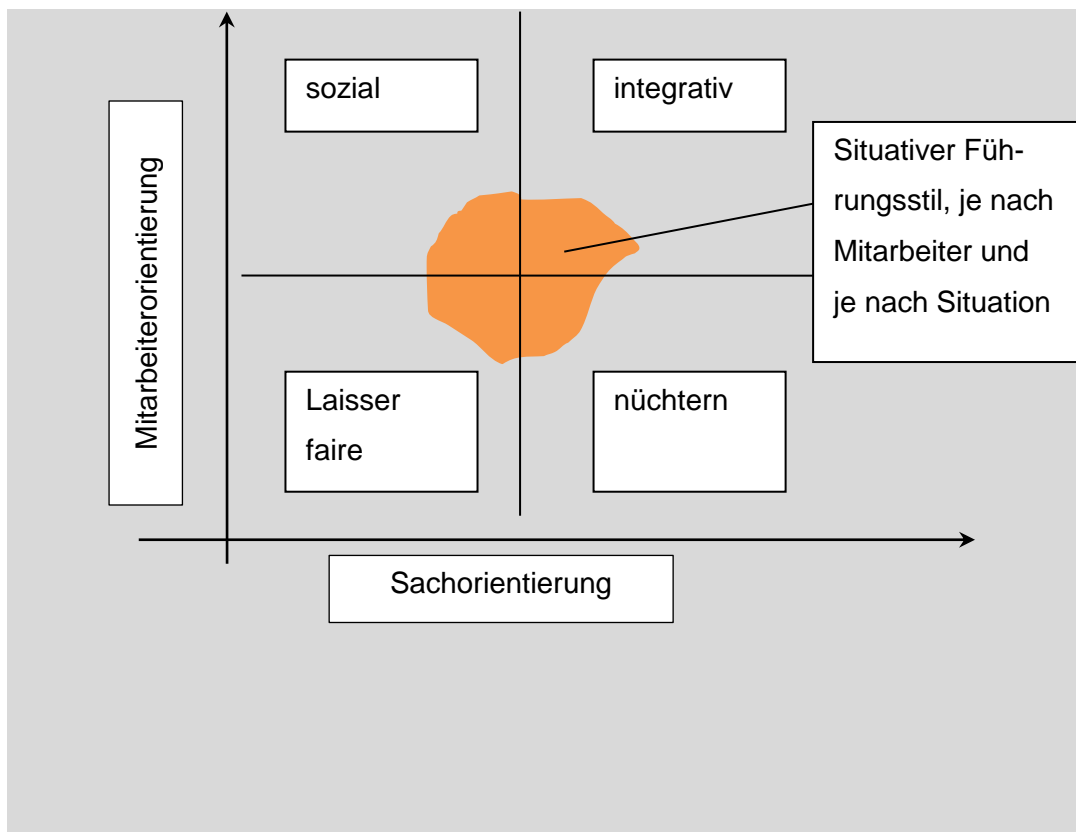


Abb. 12: Vier Grundstile von Reddin - Darstellung: Dr. Wilfried Marketz

Wenn man einen Zusammenhang zwischen Black/Mouton (Theorie 9,9) und Reddin aufzeigen möchte, dann könnte man das folgendermaßen im Verhaltensgitterwerten darstellen.


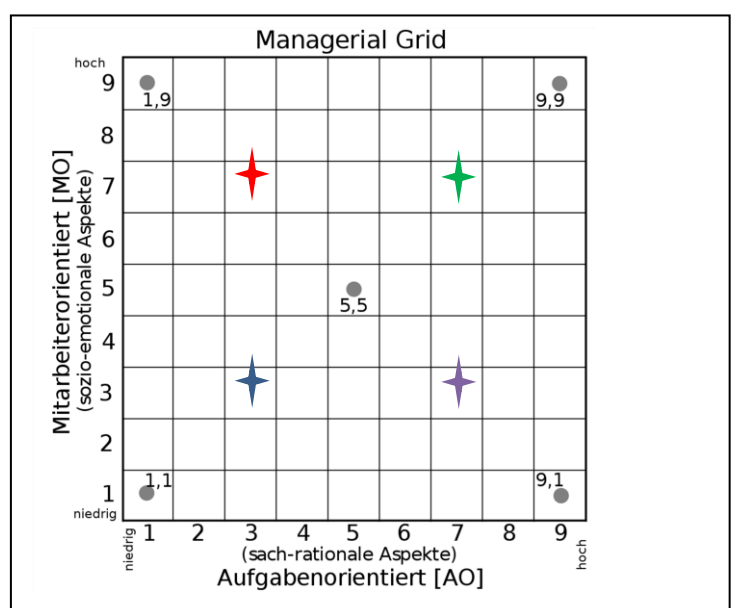
-  Verfahrenstil = 3.3
-  Beziehungsstil = 3.7
-  Aufgabenstil = 7.3
-  Integrationsstil = 7.7

Abb. 13: Managerial Grid –  
Eigene modifizierte Darstellung  
angelehnt an Abb. 13



Reddin vertritt die Auffassung, dass alle vier Stilarten sowohl effektiv als auch ineffektiv sein können, da sie von der Situation abhängig sind. Folgende (Variable) haben Einfluss auf die Entscheidung.<sup>41</sup>

- Arbeitsweise
- Mitarbeiter
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Organisationsstruktur und Organisationsklima

Aufgrund der Vielzahl an möglichen Kombinationen ( bis zu 20 Indikatoren pro Element) sollte die Führungsperson folgende drei Eigenschaften haben:<sup>42</sup>

- Situationsgefühl
- Anpassungsfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft

---

<sup>41</sup> [7]. Vgl. S.842f

<sup>42</sup> [16]. Vgl. S.290



Abb. 14: zwölf Führungsstile von Reddin<sup>43</sup> - eigene Darstellung

Redding stellt den Führungspersonal ein umfassendes Trainingskonzept bereit. Trotzdem ist das Konzept in der Literatur als sehr komplex angesehen.

Kritik bekam der Autor wegen der Allgemeinheit des Modells. Die empirische Absicherung ist nicht gegeben.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> [16]. Vgl. S. 290ff

<sup>44</sup> [6]. Vgl. S. 460f

## **b) Reifegradmodell – (Bereitschaftsgrad-Modell) (Hersey/Blanchard)**

Ralph Hersey ist ein pensionierter >>Telephone Pioneer<<, der in seinen 39 Dienstjahren mehr als 50 Telefonpatente angemeldet hat. Konteradmiral Kenneth Blanchard dagegen hat seine Wurzel in der US-Navy und soll im zweiten Weltkrieg imposante Führungsqualitäten bewiesen haben. Beide konnten verschiedene Führungsarten erleben.

Hersey/Blanchard Führungstheorie gehen ebenso wie Reddin von einer Aufgaben- und einer Beziehungsorientierung des Führungsverhalten aus. Der Unterschied ist in der höheren Bereitschaft der Mitarbeiter zu sehen. Der optimal wirksamste Führungsstil ist aus der Situation entstanden.<sup>45</sup>

### Das Modell unterscheidet vier grundsätzlich mögliche Führungsstile

- Stil 1: Autoritärer Führungsstil (>>telling<<)
  - Der Vorgesetzte definiert: wer macht was, wann, und wo
- Stil 2: Integrierter Führungsstil (>>selling<<)
  - Durch logische Argumentation und Gemütsbeeinflussung versucht der Vorgesetzte die Bereitschaft voranzutreiben.
- Stil 3: Partizipativer Führungsstil (>>Participating<<)
  - Führer und Geführte entscheiden gemeinsam
- Stil 4: Delegationsstil (>>Delegating<<)
  - Vorgesetzter delegiert und beschränkt sich auf stichartige Kontrollen

Über diese vier Führungsstile legt Hersey/Blanchard eine Entwicklungskurve wie in Abbildung 17 dargestellt.

---

<sup>45</sup> [9]. Vgl. S. 432

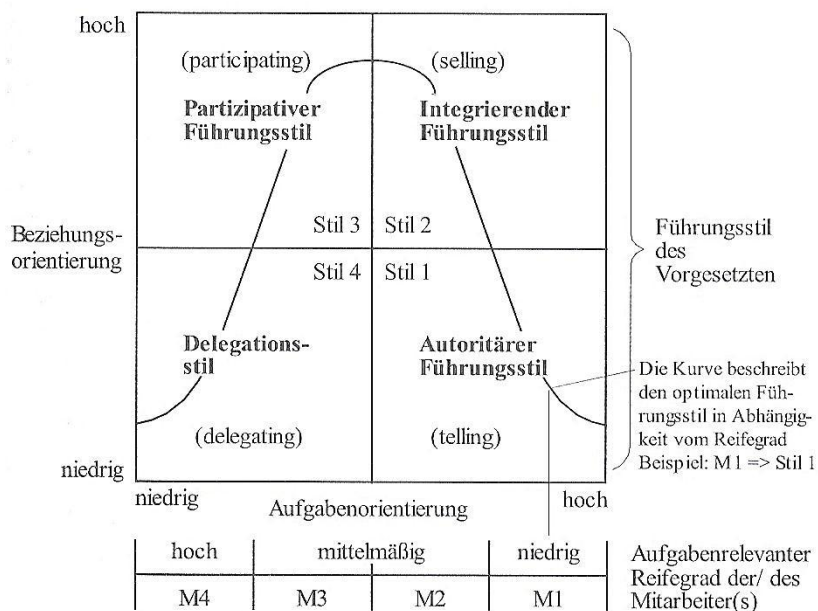


Abb. 15: Das situative Führungskonzept nach Hersey & Blanchard<sup>46</sup>

Die Situation selbst wird wie bei Reddin mit den gleichen fünf Variablen beschrieben. Die Autoren konzentrieren sich vorerst auf die Ansprechbarkeit der Mitarbeiter. Deren Reifegrad kann man durch Tests erfahren.

Die Zuordnung wird in folgenden Punkten gegliedert.<sup>47</sup>

- Geringe Reife
  - Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen, → der Vorgesetzte muss die Aufgaben genauestens formulieren und die Leistung ständig kontrollieren. Der Führer setzt sich mit militärischen Kommandos durch.
- Mäßige Reife
  - Motivation schon, aber fehlende Fähigkeit, → Aufgaben müssen genauer erklärt werden – hohe Einbringung des Leiters.
- Mäßige bis hohe Reife
  - Die Fähigkeiten sind vorhanden, → die Führungskraft muss auf Sinnhaftigkeit der Ausführung öfters hinweisen. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

<sup>46</sup> [9]. Vgl. S. 433

<sup>47</sup> [7]. Vgl. S. 845ff

- Hohe Reife
  - Motivation, Wissen und die Fähigkeit ist vorhanden, → die Mitarbeiter arbeiten selbstständig, die Führungskraft tritt bei den Aufgaben in den Hintergrund.

Kritik: In den verschiedenen Modellen werden Talent und Mitarbeit kaum oder gar nicht berücksichtigt, obwohl diese die Führungssituation stark beeinflussen. Diese Einflussgrößen werden von Hersey/Blanchard berücksichtigt.<sup>48</sup> Entscheidend ist, dass die Verfasser durch Trainingsprogramme zu positiveren Ergebnissen überleiten können.

## 4.4 Situationstheorie

Die mangelnde empirische Evidenz, eigenschaftstheoretische Hypothesen - Einbeziehung sozial-psychologischer Forschungsergebnisse führten zur Entwicklung von Situationstheorien der Führung. Die Literatur verwendet viel häufiger diesen Führungsstil. **Kontingenztheorie von Fiedler**

Unter den Situationstheorien hat die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) besondere Bedeutung gefunden. In den Jahren 1950 bis 1965 untersuchte Fiedler das effiziente Gruppenverhalten. Damit Fiedler seine Theorie auch empirisch unterlegen konnte, entwickelte er das Wahrnehmungsmaß (LPC-Wert). Es gehört zu den angreifbaren, aber empirisch zu den best-aufbereiteten Modellen aller Führungstheorien. Ermittelt wurde dieser Wert mit Hilfe eines Fragenbogens. Der Vorgesetzte beschreibt seinen miesesten Mitarbeiter. Ist diese Bewertung noch wohlwollend, so kann man vermuten, dass es sich um eine personenorientierte, rücksichtsvolle Führungskraft handelt, die partizipativ führt. Im andern Fall vermutet Fiedler einen autoritären Führungsstil; dieser ist aufgabenorientiert.<sup>49</sup>

Als weitere Variable gibt Fiedler die Beschreibung der Führungssituation an.

---

<sup>48</sup> [17]. Vgl. S. 434

<sup>49</sup> [7]. Vgl. S. 348ff

Er unterscheidet folgende drei Dimensionen:<sup>50</sup>

- Positionsmacht des Führers selbst
  - kann der Vorgesetzte ohne Einfluss von außen seine Mitarbeiter führen
- Ist die Aufgabe stark oder schwach strukturiert (zweitwichtigster Faktor)
  - Serienfertigung ist leichter zu planen als ein Forschungsprojekt
- Führer-Mitarbeiter-Beziehung (am stärksten gewichtete Situationsvariable)
  - Gute Beziehung kann eine schwache Gruppe motivieren - umgekehrt schlechte Beziehung zu einer starken Gruppe kann ein schwaches Gruppenergebnis bringen.

Daraus ergibt sich, dass Situationen mit einem unbeliebten Vorgesetzten, aber strukturierten Aufgaben, diplomatisch gelöst werden sollten. Situation, wo die Führungsperson geschätzt wird und die Aufgaben unstrukturiert sind, wird besser im Team gearbeitet werden.

Zur Bestimmung des LPC - Wertes eines Führenden dient die LPC-Skala5, auf der 18 bipolare Eigenschaften jeweils in einer Wertabstufung von 1 bis 8 abgetragen sind. Der Führende trifft für jedes Adjektivpaar eine Auswahl. Die zugehörigen Werte werden am Schluss aufsummiert. Dabei gilt ein LPC - Wert über 63 als hoch, ein LPC - Wert unter 57 als niedrig

Variable Führungssituationen: Wie günstig eine Führungssituation ist, das ist der zentrale Begriff in Fiedlers Kontingenztheorie. Sie bezeichnet die subjektive Wahrscheinlichkeit der Aufgabenerfüllung, und spiegelt die Einflussnahme eines Vorgesetzten wieder. (3 Einflussgrößen: die Führer-Mitarbeiter-Beziehung, die Struktur der Aufgabe und die Positionsmacht des Vorgesetzten.) Die Wichtigkeit nimmt in der angegebenen Reihenfolge ab. Diese drei Dimensionen haben nur Gut/Schlechtwerte (= dichotomisiert), Demzufolge gibt es acht (=2<sup>3</sup>) verschiedene Konstellationen, - Fiedler schreibt von Oktanten - die eine Führungssituation beschreiben. In der günstigsten Situation (Oktant 1) ist die Beziehung zwischen Vorgesetztem und seinen Untergebenen gut, es liegt eine wohlstrukturierte Aufgabe vor und der Führende verfügt über eine hohe Positionsmacht. Oktant 8 bezeichnet die ungünstigste Führungssituation, die durch schlechte Führer-Mitarbeiter-Beziehung, eine unstrukturierte Aufgabe und geringe Positionsmacht gekennzeichnet ist.

---

<sup>50</sup> [1], vgl. S.312

angenehm	8	7	6	5	4	3	2	1	unangenehm
freundlich	8	7	6	5	4	3	2	1	unfreundlich
zurückweisend	1	2	3	4	5	6	7	8	entgegenkommend
gespannt	1	2	3	4	5	6	7	8	entspannt
distanziert	1	2	3	4	5	6	7	8	persönlich
kalt	1	2	3	4	5	6	7	8	warm
unterstützend	8	7	6	5	4	3	2	1	feindselig
langweilig	1	2	3	4	5	6	7	8	interessant
streitsüchtig	1	2	3	4	5	6	7	8	ausgleichend
verdrießlich	1	2	3	4	5	6	7	8	heiter
offen	8	7	6	5	4	3	2	1	verschlossen
verleumderisch	1	2	3	4	5	6	7	8	loyal
unzuverlässig	1	2	3	4	5	6	7	8	zuverlässig
rücksichtsvoll	8	7	6	5	4	3	2	1	rücksichtslos
widerlich	1	2	3	4	5	6	7	8	nett
akzeptabel	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht akzeptabel
unaufrichtig	1	2	3	4	5	6	7	8	aufrichtig
gefällig	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht gefällig

Abb. 16: LPC Skala Quelle<sup>51</sup> – eigene Darstellung

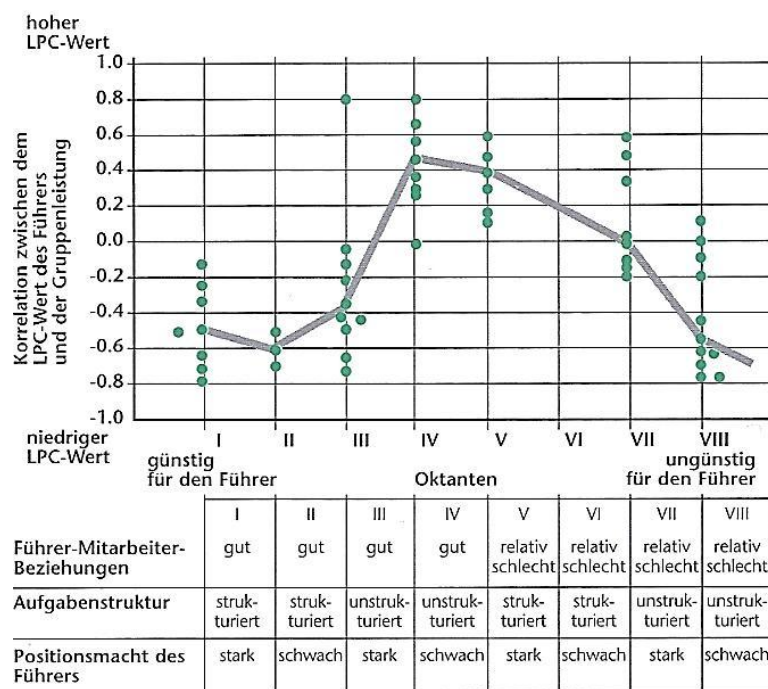


Abb. 17: Das Kontingenzmodell von Fiedler<sup>52</sup>

<sup>51</sup> [6]; vgl. S. 439

<sup>52</sup> [1] vgl. S. 313



Abbildung 17 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen LPC - Wert und der Gruppenleistung - verbunden mit der >>günstigen<< Situation.

Fiedler zieht den Erfolg aus dem Führungsstil und der Situation. Er meint, dass nicht die Führungsperson den Stil den Bedürfnissen anpassen kann, sondern unterstreicht dementsprechend wie wichtig die Auswahl der Führerpersönlichkeit ist. Eine Heranbildung dieses Attributes in Seminaren erscheint ihm wirklichkeitsfremd, hingegen sieht er hoffnungsvoll auf die Situationsänderung.<sup>53</sup> Das Kontingenzmodell wurde heftig kritisiert. Neuberger befand, dass das Grundkonzept sehr dürftig ist, da die Datenmengen zu Hypothesen führen, welche dann von Fiedler als Theorie ausgegeben werden. Laut Neuberger verteidigt Fiedler ein Phantom.<sup>54</sup> Wunderer sieht sich enttäuscht, weil die Faktoren (Organisationskultur und –verfassung, die Marktstruktur und –situation und Einfluss der Mitarbeiter) nicht berücksichtigt sind. Als Konzept für das Unternehmen ist die Erweiterung zu einem strukturellen Führungssatz von besonderer Bedeutung.<sup>55</sup> Insgesamt kann festgehalten werden, dass Fiedlers Modell sicherlich nicht das Ei des Kolumbus ist, aber als eine Entscheidungshilfe kann man es sicher empfehlen. Zusätzlich kann das Modell eine gute Grundlage für weitergehende, theoretische Ansätze oder für neue Modelle sein.

## 4.5 Entscheidungstheorie

„Unter Entscheidungstheorie wird klassischer Weise eine formale, interdisziplinäre Theorie über die rationale Entscheidung eines Individuums oder einer sozialen Institution verstanden, ein Aussagesystem über die Wahl einer Alternative, wenn Vorgehensweisen möglich sind.“<sup>56</sup>

### 4.5.1 Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton

Der von Vroom & Yetton im Jahre 1973 vorgestellte Entscheidungsbaum ist ebenfalls den Führungstheorien zuzuordnen. Der Unterschied zu den anderen Führungstheorien liegt in den betonten des Anwendungsbezugs. Die Schlüsselposition jeder Führung ist das Ver-

---

<sup>53</sup> [8]. Vgl. S. 291

<sup>54</sup> [6]. Vgl. S. 443

<sup>55</sup> [1]. Vgl. S. 313

<sup>56</sup> [7]. S.139

halten. Vroom & Yetton Modells basiert auf sieben Situationsattributen, die stufenweise durch Ja/Nein - Antworten eine Entscheidung herbeiführen. Dadurch bleibt die Anzahl der Varianten überschaubar.<sup>57</sup> Es wurde eine Reihe von empirischen Überprüfungen vollzogen, die die These eher schwach belegten. Eine der überzeugendsten Feldstudien wurde mit 276 MBA Studenten aufgesetzt. Fünf Kleingruppen wurden 23 Führungssituationen übertragen. Jeder Gruppenleiter hatte einen anderen Führungsstil aufgetragen bekommen. Als Ergebnisse wollte man folgende Hypothesen analysieren.<sup>58</sup>

Folgende Thesen sollten getestet werden.

- Es gibt vollwertige Kombinationen von Führungsstil und –situationen
- Keine Verletzung der Qualitäts- und Akzeptanzregeln, sonst droht
- unter gleichen Bedingungen das Einsinken der Entscheidungsqualität bzw. - Akzeptanz!

Die erfahrungsgemäße Untersuchung konnte die Hypothese (1) stützen, dagegen aber Hypothese (2 + 3) nicht. Diese Hypothese (4) wurde bestätigt, jedoch konnte man die Hypothese (5) zum Teil bestätigen. Grund dafür war, dass bei der Konfliktlösung das notwendige Signifikanzniveau nicht erreicht wurde. Auch in Österreich wurde das Modell von Böhmsch/Jago/Reber 1987 überprüft.

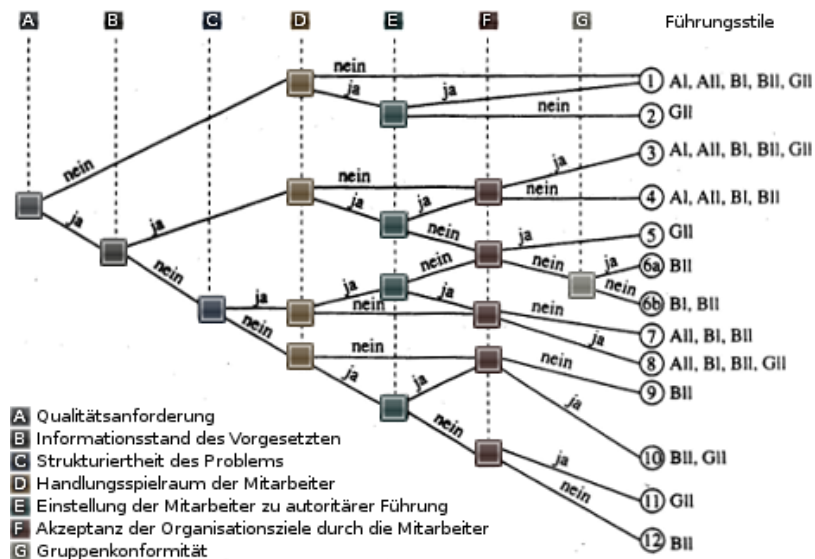


Abb. 18: „Modell von Vroom und Yetton (nach Jago 1987,938)<sup>59</sup>

<sup>57</sup> [9]. Vgl. S. 438ff

<sup>58</sup> [6]. Vgl. S. 448ff

<sup>59</sup> [6]. Vgl. S. 448ff

In der Abbildung kann man erkennen, wie das Modell aufgebaut ist. Die Führungskraft geht nach einem System vor und fängt mit der Situationsanalyse mit der Variabel (a) an und erhält nach dem Variabel (g) ein Ergebnis. Vroom und Yetton entwickelten das Modell weiter und setzten drei zusätzliche Situationsattribute((h-j) , dazu.

### **Folgende Fragen stellt sich die Führungskraft<sup>60</sup>**

- a) Gibt es ein Qualitätserfordernis: Ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere?
- b) Habe ich genügend Informationen um die beste Entscheidung treffen zu können?
- c) Ist das Problem vielfältig?
- d) Ist die Annahme der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die Ausführung wichtig?
- e) Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- f) Beteiligen sich die Mitarbeiter am Organisationsziel (Betriebsziel)?
- g) Wird es zwischen den Mitarbeitern zu Konflikten kommen?
- h) Die Mitarbeiter haben die notwendigen Informationen und können selbst hochwertige Entscheidungen treffen
- i) Notwendige Zusatzinformationen können im Dialog mit den Mitarbeitern gefunden werden
- j) Außerhalb der Gruppe ist es zulässig Informationen zu sammeln. Der Vorgesetzte kann mit Beteiligung von ausgesuchten Mitarbeitern zu einer Entscheidung kommen.

Das Modell mit den zusätzlichen Erweiterungen (h-j) ist nahezu ein deterministisches Modell, daher wurde als Beispiel das Grundmodell angeführt.<sup>61</sup> Nach diesen sieben Entscheidungsregeln (a-g) kommt man zu folgenden Ergebnissen. Unwirksame Führungsarten werden mit diesen Regeln (R1-R7 unten) ausgeschlossen. Die ersten drei Regeln (R1-R3) sichern die Entscheidungsqualität, die restlichen vier Regeln (R4-R7) eliminieren Führungsstile, die der Entscheidungsannahme nicht genügen.

---

<sup>60</sup> [16]. Vgl. S. 279

<sup>61</sup> [6]. Vgl. S. 451

### **R1: Informationsregel**

Wenn die Qualität der Entscheidung hoch ist (A: ja) und die Führungskraft nicht genügend Informationen oder Fachkenntnisse hat (B: nein), dann scheidet AI (siehe unten) aus.

### **R2: Ziel-Übereinstimmungsregel**

Wenn die Qualität der Entscheidung hoch ist (A: ja), die Mitarbeiter die Betriebsziele aber nicht teilen (F: nein), dann ist GII keine wirksame Führungsart.

### **R3: Regel für unstrukturierte Probleme**

Wenn die Entscheidungsqualität hoch sein soll (A: ja), der Führer nicht über genügend Informationen oder Fachwissen verfügt (B: nein) und ein unstrukturiertes Problem vorliegt (C: nein), dann entfallen neben AI (ergibt sich aus R1) auch AII und BI.

### **R4: Akzeptanzregel**

Wenn die Akzeptanz der Entscheidungsannahme durch die Mitarbeiter für deren Ausführung wichtig ist (D: ja), diese aber einen Befehl nicht akzeptieren würden (E: nein) dann scheiden AI und AII als mögliche Führungsstile aus.

### **R5: Konfliktregel**

Wenn die Annahme der gestellten Aufgabe durch das Personal zu wichtig ist (D: ja), dies durch Befehle nicht zu sichern ist (E: nein; wie R4), und außerdem die Mitarbeiter über die beste Lösung uneins sind (G: ja), dann scheidet neben AI und AII auch BI als Führungsstil aus.

### **R6: Fairnessregel**

Wenn die Qualität der Entscheidung unwichtig ist (A: nein), die Annahme durch die Mitarbeitern aber wichtig ist (D: ja) und dies per Befehl nicht gehalten wird (E: nein), dann scheiden AI, AII, BI und BII aus.

### **R7: Akzeptanz-Vorrang Regel D + E + F**

Wenn die Akzeptanz der Entscheidung für deren wirkungsvolle Ausführung wichtig ist (D: ja), dies durch eine autokratische Entscheidung nicht sichergestellt ist (E: nein) und die Mitarbeiter die Ziele der Organisation in diesem speziellen Fall teilen (F: ja), dann sollte die Führungskraft AI, AII, BI und BII nicht als Führungsstil anwenden.

Die ersten drei Regeln (R1-R3) sichern die Entscheidungsqualität die restlichen vier Regeln (R4-R7) sondern befehlende Führungsstile aus.

### **Die empfohlenen Führungsstile**

- AI Die Führungskraft löst und entscheidet das Problem auf Grundlage Ihrer aktuell Verfügbarkeiten selbst.
- All Der Führer informiert sich bei jedem einzelnen, trifft danach seine Entscheidung.
- BI Ähnlich wie All trifft der Führende seine Entscheidung aber nach Absprache mit Kompetenten
- BII Der Führer diskutiert das Problem mit einer Gruppe und entscheidet dann alleine. Die Ideen und Vorschläge sind nicht zwingend zur Lösung.
- GII Die Führungskraft erörtert das Problem mit seiner Gruppe parlamentarisch.

Theoretisch wären  $2^7$  Fälle möglich, das entspricht 128 unterschiedlichen Führungssituationen. Vroom und Yetton schreiben, dass nicht alle Fälle notwendig sind, und arbeiten in ihrem Modell mit sieben bzw. zehn Situationsattributen.<sup>62</sup> Manager neigen dazu, (bei ausreichender Information) das Problem über den Tisch selbst zu lösen – eventuell mit Vertrauensleuten. In diesem Fall werden partizipative Entscheidungsmethoden eingesetzt. Zusatz: Frauen entscheiden partizipativer als Männer, unter anderem ist auch die hierarchische Stufe ausschlaggebend. Höherstehende Manager entscheiden auch partizipativer.<sup>63</sup>

Durch die hohe Anzahl der Situationsvariablen hat das Modell vom Vroom und Yetton den Vorteil, dass in empirischen Tests das Modell (wie oben beschrieben) teilweise bestätigt werden konnte. Kritiker wie z. B. Neuberger (1985b, 153-154) sprechen von einer Horrorversion von einem Trugbild, welches von der Wirklichkeit ablenkt. Trotz aller Kritik kann man das Modell befürworten, das Denkanstöße wie z. B. die aktuellen Probleme, die Informationen von Vorgesetzten und Untergebenen sowie die diversen Akzeptanz-, Effizienz-, und Qualitätsüberlegungen die Führungskraft bei seiner Entscheidung unterstützt. Die Voraussetzung ist aber, dass die Führungskraft auch in der Lage ist, die vorgeschlagenen Führungsstile zu handhaben.

---

<sup>62</sup> [6]. Vgl. S. 446ff

<sup>63</sup> [16]. Vgl. S. 283ff

## 4.6 Menschenbilder als Grundlage

Menschenbilder dienen zur Komplexitätsreduktion. Sie beschreiben die Auffassung eines Vorgesetzten von der Persönlichkeit des Untergeben und umgekehrt. Die amerikanische Managementliteratur schenkt den Menschenbildern große Bedeutung zu.

### 4.6.1 X-Y Theorie von Mc Gregor

Mc Gregor entwickelte seine X-Y-Theorie im Jahre 1960. Er entwickelte aufbauend auf die Modelle von Maslow (Arbeitsmotivation) und Herzberg (Motivation- und Hygienefaktoren) seine X-Y Theorie. Er beschreibt zwei extreme Bilder des Menschen in der Arbeitswelt. Mc Gregor geht davon aus, dass Führungskräfte bei ihren Maßnahmen eine vorgefasste Meinung von den Mitarbeitern haben. Im Detail beschreibt er dieses in dem Menschenbild nach der Theorien X und Y.<sup>64</sup>

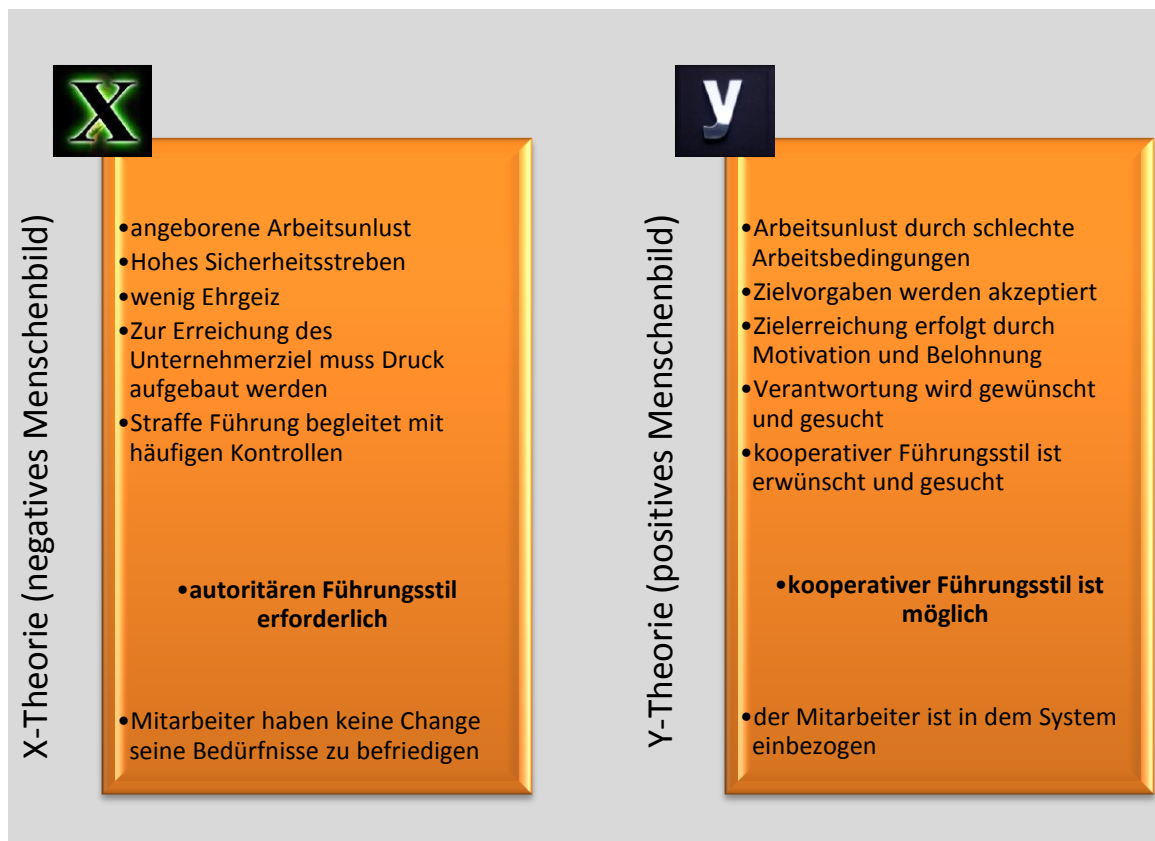


Abb. 19: X-Y Theorie – eigene Darstellung

<sup>64</sup> [6]. Vgl. S 404ff

Die Bedingungen, wann konkret das Menschbild X oder Y Gültigkeit hat, konnte Mc Gregor nicht vorlegen.<sup>65</sup> Seine Kritiker haben das verurteilt, bescheinigen dem Modell aber wertvolle Denkansätze für Vorgesetzte.

#### 4.6.2 Die Grundtypen von Schein

Prof. Dr. phil. Edgar H. Schein geht in seiner Theorie von Grundtypen (erste Auflage 1965) wie McGregor davon aus, dass Führungskräfte Annahmen über ihre Untergeben treffen. Dieses gewonnene Menschenbild beeinflusst später die Entscheidungen des Vorgesetzten. Schein selbst spricht von vier verschiedenen Grundtypen von Menschen.<sup>66</sup>

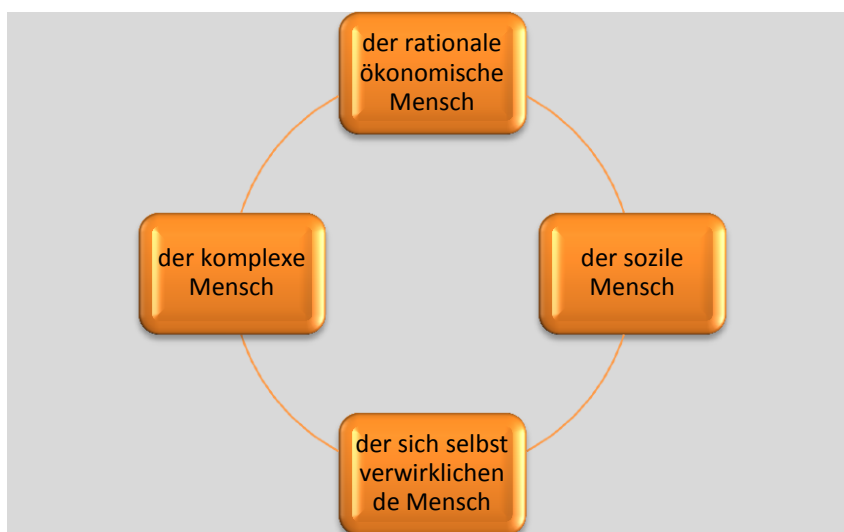


Abb. 20: Grundtypen der Menschen - eigene Darstellung

Für jeden Grundtypen muss der Vorgesetzte die richtige Führungsinstrumente auswählen. So z. B. muss der Vorgesetzte beim rationalen – ökonomischen Mensch klassische Führungs-, und Kontrollfunktion ausüben. Er ist primär durch monetäre Anreize motivierbar und deshalb auch leicht manipulierbar. Für die Organisation hat dieses folgende Konsequenzen. Klassisches Management: Funktionen wie Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren stehen als Aufgaben an.

---

<sup>65</sup> [7]. Vgl. S. 192

<sup>66</sup> [6]. Vgl. S. 406f

Der soziale Mensch wird hauptsächlich durch soziale Bedürfnisse befriedigt. Der Vorgesetzte sollte wissen, dass die sozialen Kräfte in der Gruppe stärker wirken können als seine Maßnahmen. Der Vorgesetzte soll auf seine Bedürfnisse wie z. B. Anerkennungs- und Zugehörigkeitsstreben Rücksicht nehmen. Organisatorisch sollte das Management den Bedürfniswünschen dieses Grundtyps mit Leitbildern Rechnung tragen.

Der sich selbst verwirklichende Mensch motiviert und kontrolliert sich selbst. Er strebt nach Eigenverantwortlichkeit und will/kann seine Aufgaben erfüllen. Zwischen der Selbstverwirklichung und den organisatorischen Zielen gibt es keine Konflikte. Für die Organisation bedeutet dies, dass die Manager als Förderer und Unterstützer und nicht als Motivierer oder Kontrolleure auftreten. Die Amts-Autorität geht über in die Fach-Autorität.

Verantwortliche erfahrene Vorgesetzte sollten für den komplexe Mensch eingesetzt werden. Der Grundtyp ist vielsichtig und wandlungsfähig. Er lernt ständig dazu und die Vorgesetzten müssen die neuen Motive dieses Grundtyps erkennen können. Eine allgemeine Führungsstrategie gibt es daher für das Management nicht.<sup>67</sup>

Zusammengefasst bedeuten diese unterschiedlichen Menschentypen für das Management verschiedene Organisationsstrategien im Unternehmen.

#### **4.6.3 Managertypen von Maccoby**

Maccoby unterscheidet sich von Mc Gregor und Schein, indem er Menschenbilder formuliert, die auf Führungspersonen zutreffen sollen. Zwischen 1969 bis 1975 erforschte er die Verhaltensweisen von 250 Managern in amerikanischen Unternehmen. In seinen empirischen Untersuchungen wurden die Einstellungen und die Verhaltensweise der Führungskräfte erfasst.<sup>68</sup>

Das Ergebnis seiner Untersuchung ist eine Differenzierung nach vier Managertypen.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> [7]. Vgl. S. 194ff

<sup>68</sup> [6]. Vgl. S. 407ff

<sup>69</sup> [6]. Vgl. S. 408





Abb. 21: Managertypen nach Maccoby (1976)<sup>70</sup>. – eigene Darstellung

Das strategische Management wählt bewusst Führungskräfte für diverse Phasen, die in den Unternehmen auftreten. Eine weitere Möglichkeit sind die verschiedensten Phasen der Produktlebenskurven. Jeder der vier Managertypen hat ihre Präferenzen gegenüber den anderen Managertypen eingesetzt zu werden.

<sup>70</sup> [6]. Vgl. S. 408

Als Beispiele kann man folgende Übersicht anführen.



Abb. 22: Managertypen. - eigene Darstellung

## 4.7 Weitere Führungstheorien

### 4.7.1 Transformationale - Interaktive (direkte) Führung

In den letzten Jahren hat sich in den Unternehmen ein hohes Interesse an der transformationalen Führung gezeigt. Durch die transformationale Führung sollte der Mitarbeiter von der Persönlichkeit mitgerissen werden. Der Mitarbeiter fragt nicht mehr nach Belohnung sondern möchte selbst Mitglied eines erfolgreichen Teams sein. Deshalb setzt er sich für das Unternehmen ein.

Die Transformationale Führung hat vier Faktoren (Bass/Avolio,1990; Geyer/Steyrer, 1998)<sup>71</sup>

- Charisma
  - Bin stolz, mit diesen Vorgesetzten zu arbeiten
- Einleuchtende Motivierung
  - Ziele werden mit Bildern und Symbolen verdeutlicht
- Intellektuelle Stimulierung
  - Was früher ein Problem war, sieht man jetzt mit anderen Augen
- Individuelle Wertschätzung
  - Mein Vorgesetzter schätzt mich, unterstützt mich und hat Verständnis

Diesen Führungsstil setzt man gern in Teams mit Spezialisten ein. Der Vorgesetzte unterstützt diese, hat aber nicht das Detailwissen.

Wichtig jedoch ist, dass man folgende Aufgaben im Management vor der Einführung dieses Führungsstils abklärt. Laut BASS ist es unerlässlich, diese zuerst erfolgreich abzuschließen.<sup>72</sup>

- Sind die Ziele klar definiert und gibt es Vereinbarungen?
- Sind die Arbeitsziele analysiert und können diese den Mitarbeitern zugemutet werden?
- Sind die Arbeiter fähig und willig – und auch ausdauernd?
- Wie stärkt man die Erfolgserwartung der Mitarbeiter?
- Fördert man die Fähigkeiten?
- Und wie schafft man ein gutes Arbeitsumfeld
- Welchen Lohn gibt es dafür?

Hat man diese Hürden geschafft, kann man die Mitarbeiter für anspruchsvollere Ziele im Unternehmen begeistern. Diese Vorgehensweise sollte die Mitarbeiter überzeugen und sie ‚in das Boot‘ des Unternehmens holen. Wunderer macht dennoch aufmerksam, dass nicht alle Mitarbeiter Unternehmer spielen möchten. Darauf ist schon bei der Personal-

---

<sup>71</sup> [21]. Vgl. S. 109ff

<sup>72</sup> [1]. Vgl. S 81

auswahl und der Teambildung zu achten. Kreative Mitarbeiter bilden etwa mit arbeitswütigen Kollegen ein Team. Die Führungskraft hegt, begeistert und fördert die Gruppe.

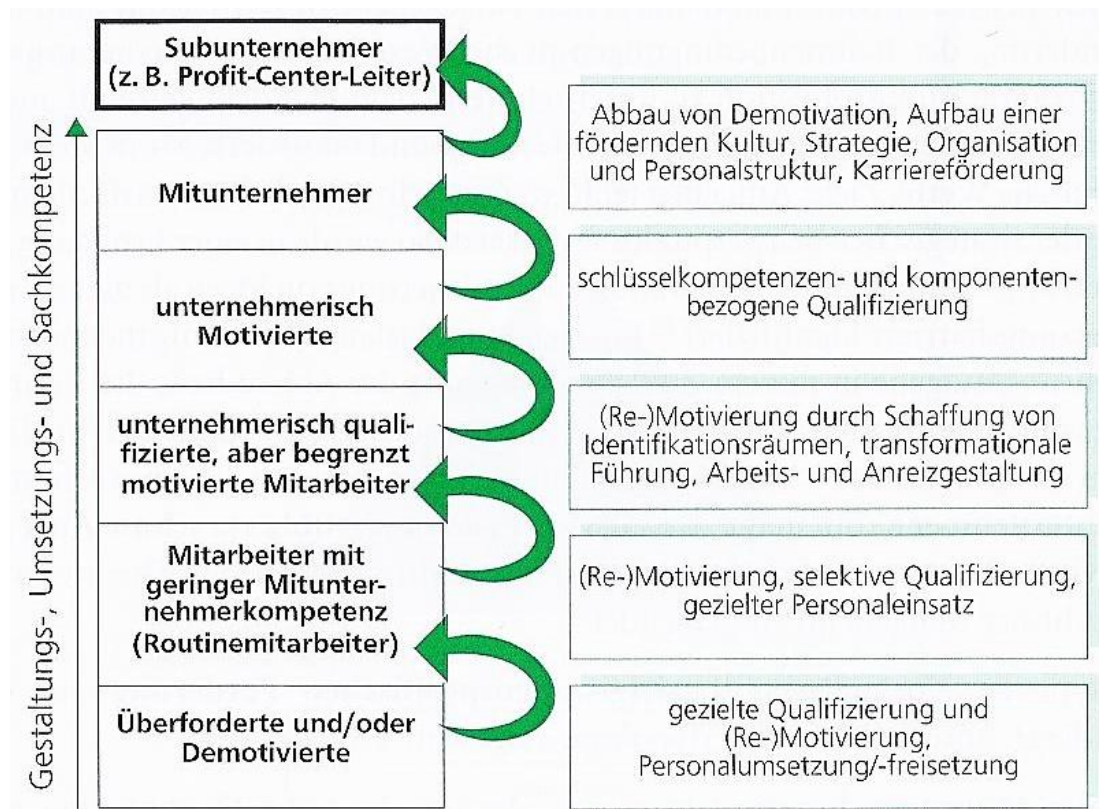


Abb. 23: Ansatz zur zielgruppenorientierten Förderung von internem Unternehmertum<sup>73</sup>

Frustrierte sollten zu Begeisterung und Zielstrebigkeit gebracht werden. Wie? Durch Vorbilder in der Umgebung, durch positives Denken und Schulung. Unterschiede gibt es bei Zurückziehern ‚ins Schneckenhaus‘ und Strebertypen, deren Befähigung passt/nicht passt.

Die Grenzen dieses Führungskonzeptes sind die lange Einführungszeit, aber auch die Unternehmenskultur ist oft ohne Personaltausch kaum möglich. Die Theorie kann nur langsam umgesetzt werden mit Kontrollen und Vergleichswerten. Setze Meilensteine! Die Führungskräfte sind sehr gefordert. Ob man solche finden wird? Das Management darf nicht den Fehler begehen, sich nur auf die Führungspersonen zu konzentrieren. Rund 90 Prozent der Belegschaft würden mit diesen fatalen Fehlern ausgeblendet werden.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> [1]. Vgl. S.85ff

<sup>74</sup> [1]. Vgl. S.91ff

Das langfristige Ziel jedes Unternehmens ist, es abzusichern und die Wertschöpfung zu steigern. Strategie und neue Entwicklungen sollten allen Mitarbeitern zugänglich sein. Folglich kann die Belegschaft Ziele besser unterstützen, Entscheidungen mittragen und beim Gewinn mithalten.

#### **4.7.2 Transaktionale (delegative;) Führung**

Einer der Begründer der transaktionalen Führung war Burns (1978 Leadership). Er stellte die transaktionale Führung (Orientierung an individuellen Bedürfnissen) einer transformationalen Führung (Orientierung an die Bedürfnisse und Präferenzen des Geführten) gegenüber. Der Führungsstil wurde durch Bass theoretisch weiterentwickelt. Bass hat mit Hilfe von standardisierten Fragebögen versucht, das Thema empirisch zu erfassen.<sup>75</sup>

Die transaktionale Führung arbeitet mit dem Austauschprinzip. Der Mitarbeiter erbringt eine Leistung im voraus, die Belohnung kann in materieller Form ( Geld, Waren..) oder in psychologischer Form (Anerkennung, Lob...) vom Unternehmen oder der Führungskraft in Abstimmung nach dem Bedürfnis des Leistungserbringer erbracht werden. Nur die Aus handlung und die Tauschbeziehung steht im Vordergrund. Höhere Ziele werden nicht verfolgt.<sup>76</sup> Der transaktionale Führungsstil ist ziel – und aufgabenorientiert. Die Unterstützung der Führungskräfte erfolgt wie Management by Exception (siehe Punkt 4.8.3.) aber auch Management by Objectives (siehe Punkt 4.8.1)fließen in das Grundkonzept ein.

WUNDERER nennt folgende Grundprinzipien transaktionaler Führung.<sup>77</sup>

- Ziele und Bedürfnisse der Geführten werden berücksichtigt
- Klar definierte und operationalisierte Ziele
- Überprüfung der Zielverträglichkeit von Arbeits- und Mitarbeiterzielen
- Veränderung von Valenzen von Zielen
- Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Zielerreichung
- Schaffung günstiger situationaler Bedingungen zur Zielerreichung
- Anreize und Belohnung für Zielerreichung
- Interventionen bei Zielverfehlung

---

<sup>75</sup> [1]. Vgl. S. 241

<sup>76</sup> [16]. Vgl. S. 334

<sup>77</sup> [1]. Vgl. S. 241

## 4.8 Führungsmodelle

Führungsmodelle beschreiben die grundsätzlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Führungsstile können vom Vorgesetzten individuell gestalten werden, das Führungsmodell ist für jeden Vorgesetzten und Mitarbeiter verbindlich.<sup>78</sup>

### sachorientierte Ansätze

- Management by Alternatives
- Management by Breakthrough (Führung durch organisatorischen Wandel)
- Management by Crises
- **Management by Exception (Führung im Ausnahmefall)**
- Management by Innovation
- **Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)**
- Management by Results
- Management by Systems
- etc.

### personenorientierte Ansätze

- Management by Conflicts
- Management by Control and Direction
- Management by Communication
- Management by Motivation
- **Management by Delegation**
- Management by Information
- Management by Partizipation
- etc.

Die derzeit am häufigsten eingesetzten Führungskonzepte sind aufgrund unserer Literatur Recherche „Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception“.

---

<sup>78</sup> [3]. Vgl. S. 97

#### 4.8.1 Management by Objectives

Die Vorgesetzten und Untergebenen legen gemeinsam die Ziele fest. Das Hauptziel wird anschließend mit den „Pflegebefohlenen“ verhandelt. In diesem Konzept ist es besonders wichtig, laufend die Zielsetzung zu überprüfen. Die Mitarbeiter haben für die Umsetzung der Hauptziele großen Freiraum. Das Resultat wird von dem Team gemeinsam bewertet. Das Ergebnis soll ein ambitioniertes Ziel sein, aber auf keinen Fall unrealistisch. Das motiviert die Mitarbeiter.<sup>79</sup> Mehr zur Motivation im Kapitel 6. Die Vorteile dieser Führungsart sind eine Entlastung des Vorgesetzten, eine objektive Einschätzung der Mitarbeiter und somit auch ein Maßstab der Entlohnung.

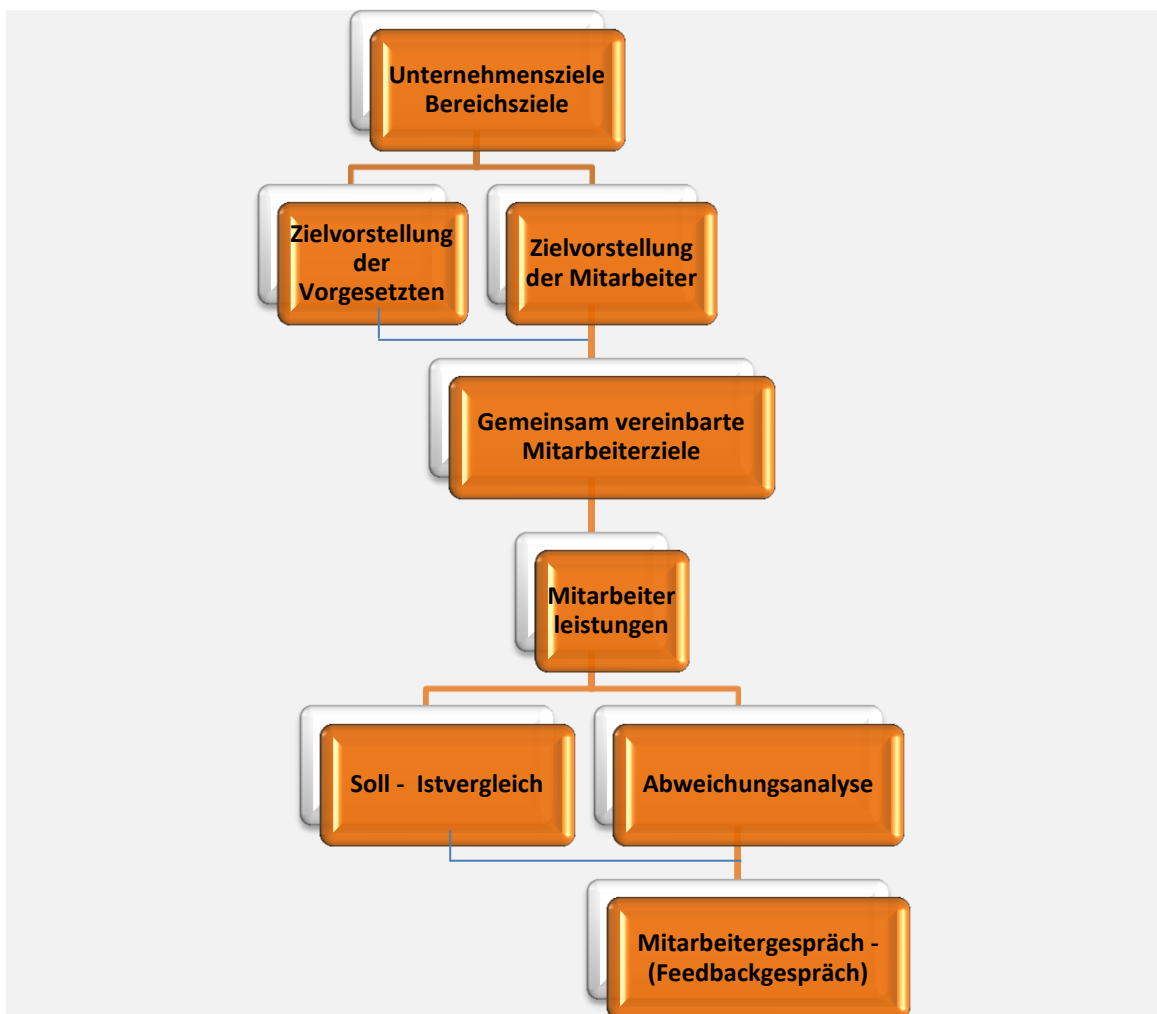


Abb. 24: Management by Objectives als Kreislaufschema<sup>80</sup> - eigene Darstellung

<sup>79</sup> [7]. Vgl. S. 852ff

<sup>80</sup> [7]. Vgl. S. 854

#### 4.8.2 Management by Delegation

Bei Management by Delegation ist die Voraussetzung, dass Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung klar abgesteckt sind. Der Mitarbeiter soll motiviert werden. Typische Führungsfunktionen oder Aufgaben erledigt weiterhin die verantwortliche Führungskraft. *Die Mitarbeiter dürfen die übertragenen Aufgaben selbstständig realisieren.*

Die kürzeren Entscheidungsprozesse sowie die Entlastung der Führungsebenen sind in diesem Konzept als Vorteil aufzuzeigen. Voraussetzung ist, dass für die übertragenen Aufgaben auch die Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.<sup>81</sup>

Dieses Führungskonzept trägt zum Abbau der Hierarchie in den Unternehmen und des autoritären Führungsstils bei. Leistungsmotivation, Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiativen werden gefördert. Die Führungsebenen sollen die Entscheidungen treffen. Mitarbeiter werden angehalten, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Rückdelegation ist verboten. Klare Regeln für den Informationsverkehr der Erfolgskontrolle und die Regelung der Ausnahmefälle sind erforderlich.

#### 4.8.3 Management by Exception

Die Mitarbeiter tragen bei Routineentscheidung die Verantwortung. Ein Eingriff des Vorgesetzten erfolgt nur im Ausnahmefall. Der Ermessensspielraum muss genau definiert sein.

Führungskräfte werden entlastet und Störgrößen werden rasch behoben. Die Entscheidungen können durch die festgelegten Zuständigkeiten und Regel rasch behoben werden. Dieses Konzept wird häufig auf programmierbare Entscheidungsprozesse beschränkt eingesetzt. Alle Beteiligten müssen die Ziele, Abweichungstoleranzen und Definitionen der Ausnahmefälle kennen. Weiters kann dieses Konzept durch den Soll-Ist-Vergleich eine gerechte leistungsorientierte Entlohnung ermöglichen. Erfolgserlebnisse können entstehen.

Folgende Punkte betrachtet die Literatur kritisch: Eigeninitiative und Verantwortungsfreude werden nicht unbedingt gefördert. Die Lerneffekte der Mitarbeiter sind beschränkt, da

---

<sup>81</sup> [5]. Vgl. S 241ff



der Vorgesetzte die Ausnahmefälle bearbeitet. Das Modell ist kein eigenständiges Modell lediglich ein generelles Prinzip.<sup>82</sup>

Schematische Darstellung in der Abb. wie Management by Exception funktioniert.

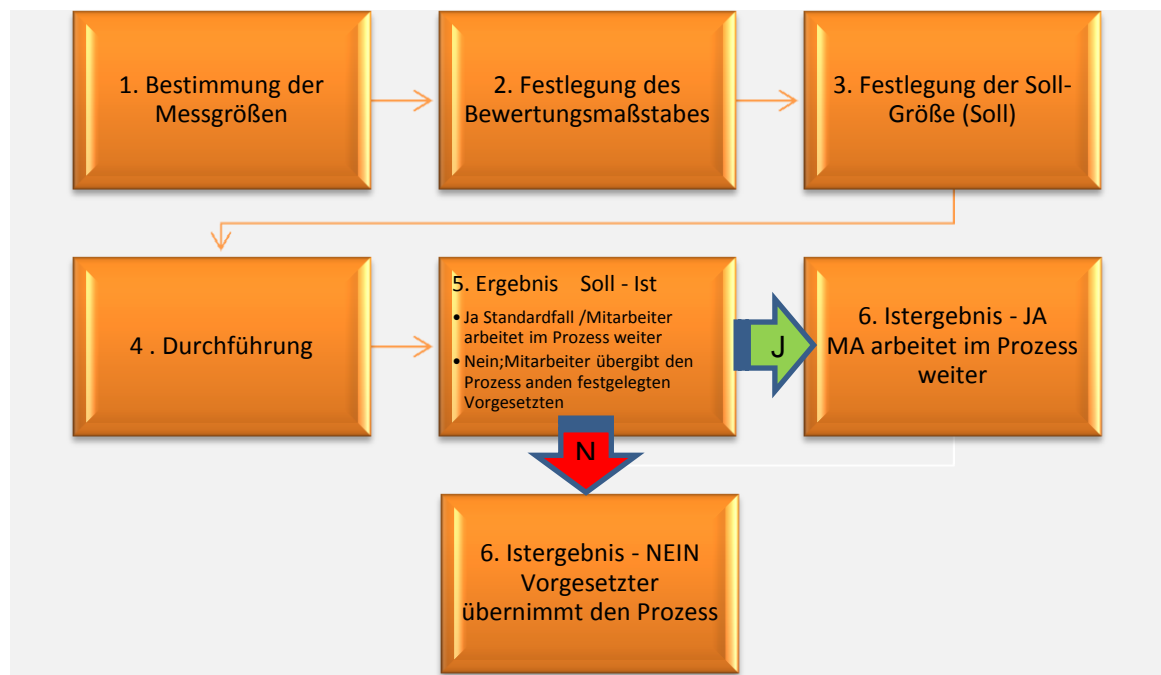


Abb. 25: Ablauf des Management by Exception<sup>83</sup> - eigene Darstellung

Eine andere Art, die nach unserer Meinung auch ihre Berechtigung hat, erwähnt zu werden stellt Frank Tielecke in seinem Vorlesungsskript dar.<sup>84</sup>

- **Management by Nilpferd**
  - Auftauchen, Maul aufreißen, wieder untertauchen.
- **Management by Känguru**
  - Mit leerem Beutel große Sprünge machen.
- **Management by Moses**
  - Volk in die Wüste schicken und auf Wunder warten.

---

<sup>82</sup> [14]. Vgl. S 83

<sup>83</sup> [9]. Vgl. S. 497

<sup>84</sup> [14]. Vgl. S. 70

- **Management by Champignon**
  - Mitarbeiter im Dunkeln lasse, von Zeit zu Zeit mit Mist bestreuen und, wenn sich Köpfe zeigen, sofort abschneiden,
- **Management by Krokodil**
  - Bis zum Hals im Dreck stecken, aber das Maul groß aufreißen.
- **Management by Helikopter**
  - Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und darin wieder ab in die Wolken.
- **Management by Ping-Pong**
  - Jeden Vorgang solange hin- und herleiten, bis er sich von selbst erledigt hat.
- **Management by Surprise**
  - Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen.
- **Management by Robinson**
  - Alle warten auf Freitag.
- **Management by Darwin**
  - Mitarbeiter gegeneinander aufstacheln, Sieger befördern, Verlierer abschieben.

#### 4.8.4 Konsultative Führung

Bei der konsultativen Führung werden die Mitarbeiter von der Führungskraft eingeladen, ihre Meinung zu sagen. Dieses Konzept wurde im Mittelalter bereits verwendet. Die 100 Regeln wurden formuliert und gelten nach zeitgemäßer Interpretation noch heute. Laut empirischen Erhebungen von WUNDERER wurde dieser Führungsstil von den Befragten am häufigsten genannt. Die Befragten brachten auch zum Ausdruck, dass ihre Leiter einen kooperativen oder delegativen Führungsstil bevorzugen. Befragende Führung wird bei Problemen oder Entscheidungen eingesetzt. Beispiele dafür sind das betriebliche Vorschlagswesen, Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie oder Qualitätszirkel.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> [1]. Vgl. S 214ff



Abb. 26: Vorteile konsultativer Führung<sup>86</sup>. - eigene Darstellung

#### Fazit:

Die konsultative Führung wird gerne bei einem Führungswechsel eingesetzt. Bei Mitarbeitern mit niedrigerem Reifegrad oder in Stresssituationen wird sie gerne verwendet.

---

<sup>86</sup> [1]. Vgl. S. 216

#### 4.8.5 Kooperative Führung

In den 60er Jahren befasste man sich verstärkt auch im (deutschsprachigen Raum) mit diesem Führungsstil. WUNDERER hat sich in einer umfassenden Studie auf der Grundlage mittels Erfahrungsanalysen auf die Ausmaße Partizipation und prosoziale Beziehungen konzentriert.<sup>87</sup> Dabei spielt Politik und Herkommen, Religion und soziales Gefüge immer öfter eine Rolle.



Abb. 27: Modifiziertes Konzept der kooperativen Führung nach Wunderer/Grunwald 1980<sup>88</sup> - eigene Darstellung

<sup>87</sup> [1]; vgl. S. 218ff

<sup>88</sup> [1]. Vgl. S. 220

### Merkmale

- Gemeinsame Einflussnahme
- Funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität
- Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen
- Konfliktregelung
- Gruppenorientierung
- Vertrauensbildung
- Allseitige Bedürfnisbefriedigung
- Ziel- und Leistungsorientierung
- Organisations- und Personalentwicklung

### Grundwerte

- Arbeit und Leistung
- Wechselseitigkeit
- Selbstverwirklichung

Zwischen der Führungsperson und den Geführten herrscht eine intensive Kommunikation. Die Entscheidungen werden oft kurzfristig gefällt. Der Vorgesetzte kann sehr einfach feinsteuern und benötigt keine aufwendigen Kontrollen.

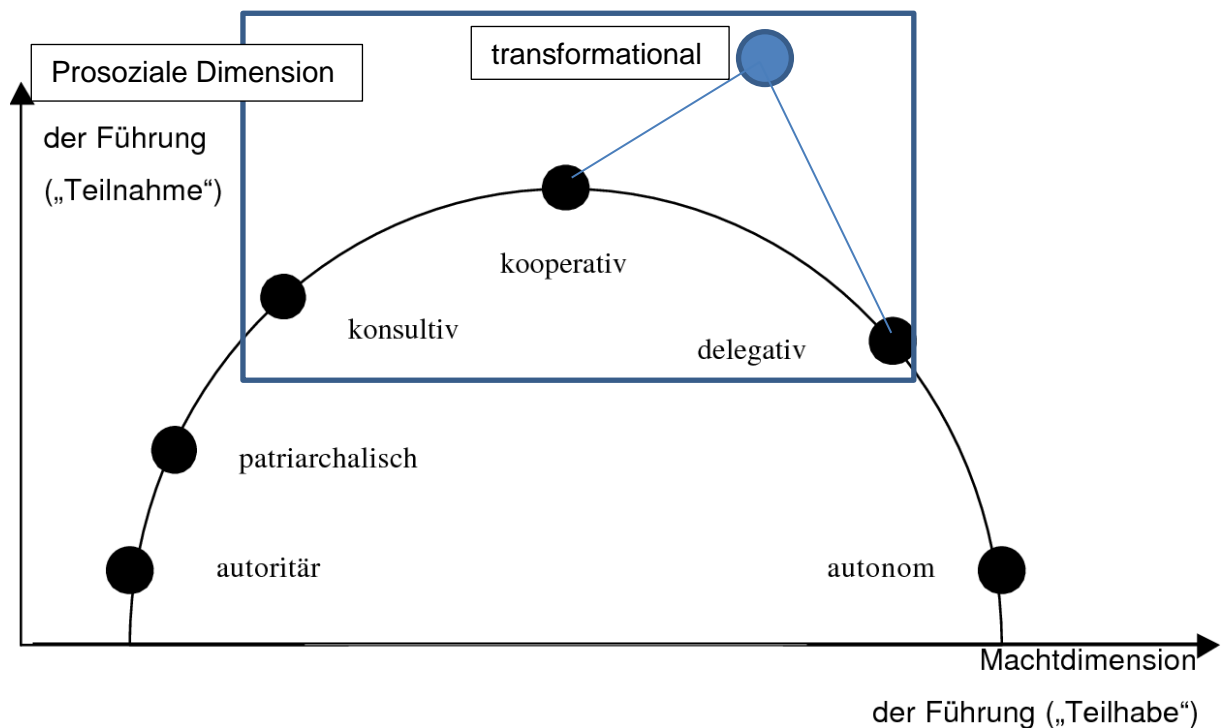


Abb. 28: Führungsstile.- eigene Darstellung

Die Kommunikation aller Beteiligten braucht einen Zeitaufwand. Die kooperative Führung lebt von Gesprächen mit den Mitarbeitern, den Beurteilungen und Coaching die wichtige Arbeits- und Sozialhilfsmittel für Belegschaft darstellen. Die Einstellung der Mitarbeiter hat sich in dem vergangenen Jahrzehnt verändert. Schon in der gegenwärtigen Erziehung wird der gesellschaftliche Wandel (die Bedeutung von Gleichheit, Pflicht, Akzeptanz usw. ...) vollbracht.

Folgende Problematiken bei der Einführung sollte man laut WUNDERER beachten.<sup>89</sup>

- Nicht nur die Vorgesetzten sollten geschult werden, sondern auch die Mitarbeiter
- Und das am Arbeitsplatz
- Lerninhalte und Lernziele müssen genau definiert werden, damit man überhaupt eine Erfolgsbeurteilung machen kann.
- Personalentwicklung muss Hand in Hand mit der Organisationsentwicklung gehen

Fazit: Die Literatur beschreibt diesen Stil bis in die Achtziger Jahre als den Idealstil. Kooperative Führung ist mit dem Konzept Mitunternehmertum kompatibel. Wie man in der Abbildung 28 oben erkennen kann, ist das die Vorstufe zur übertragenen transformationalen Führung. Wenn dieser Führungsstil Fuß gefasst hat, sollte die Firma auf Unternehmertum zusteuern. Kooperative Führung setzt bereits reife Mitarbeiter voraus, die den Stil gewöhnt sind.

---

<sup>89</sup> [1]. Vgl. S 226ff

## 5 Führungsstile

In der Literatur und in Fachzeitschriften werden die Führungsstile schon lange eifrig und ausführlich diskutiert. Die Literatur liefert hier die differentesten gefassten Definitionen.

Im täglichen Wirtschaftsleben zeigen Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern ein übereinstimmendes Verhaltensmuster auf. Das Verhalten ist strukturiert, relativ stabil und ist situationsabhängig. Der Führungsstil ist von der Grundeinstellung des Leiters gegenüber den Befohlenen abhängig.<sup>90</sup>

Wunderer unterscheidet zwischen Führungsverhalten und Führungsstil.

Alle Verhaltensweisen, die auf eine wert-, ziel- und ergebnisorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben ausgerichtet sind, bezeichnet Wunderer als Führungsverhalten.

Führungsstil ist für Wunderer ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten beständiges, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten. Führungsstil ist eine Kombination von mehreren Verhaltenskomponenten aus dem möglichen Führungsverhalten.

Im Gegensatz zu anderen Vergleichen in der Literatur ist für Wunderer der Führungsstil nicht als situationsübergreifend konstant, sondern variiert. Es spielen die Qualifikationen, der Reifegrad und die Motivationen der Geführten oder die Aufgabenart eine Rolle, welchen Führungsstil man einsetzt.<sup>91</sup>

Führungsstile unterscheiden zwischen der theoretischen Ableitung (Idealtypen) oder auf empirischen Untersuchungen (Realtypen). Unserer Ansicht nach ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter abhängig von dem Führungsstile des Leaders. Durch diese Ausgangslage ist es für das Führungspersonal auch nicht einfach die unterschiedlichsten Mitarbeiter angemessen und gleichwertig zu betreuen. Es gibt den Ausspruch, wenn ein Mitarbeiter kündigt: >>Ein Mitarbeiter verlässt nicht die Firma, ein Mitarbeiter verlässt seinen Chef.<<

---

<sup>90</sup> [7]. Vgl. S. 334

<sup>91</sup> [1]. Vgl. S. 204

## 5.1 Idealtypische Ansätze

Die traditionellen Führungsstile werden als überholt angesehen. Die Menschenbilder und der Wertewandel der Mitarbeiter haben sich weiterentwickelt.<sup>92</sup> Aus diesem Grund wird nur eine kurze Übersicht dieser idealtypischen Führungsstile aufgezeigt.

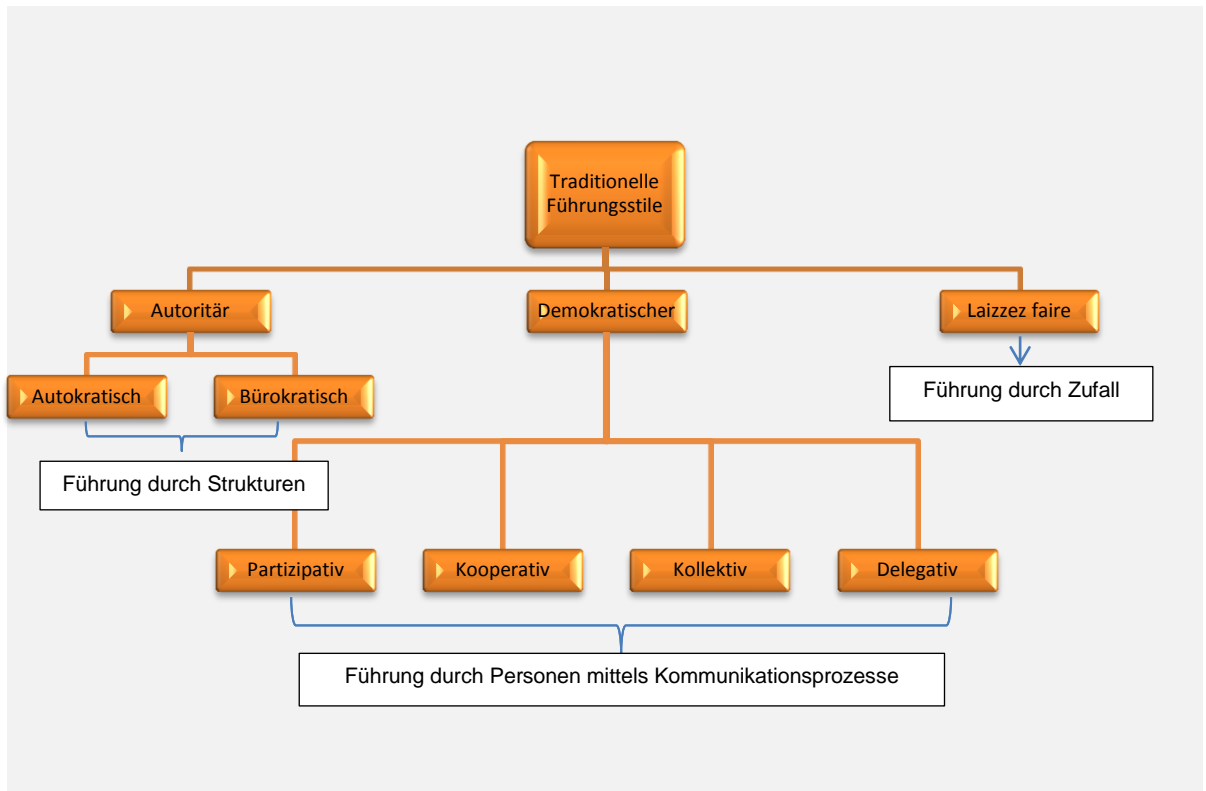


Abb. 29: Traditionelle Führungsstile - eigene Darstellung

### 5.1.1 Patriarchalischer Führungsstil

- absoluter Herrschaftsanspruch des "Patriarchen"
- alleinige Führungsinstanz
- Treue- und Versorgungspflicht gegenüber den Geführten (erwartete Gegenleistung: Dankbarkeit, Treue, Gehorsam)
- oft in Klein- und Mittelbetrieben
- Nachteil: bei großen Institutionen mangelnde Aktions- Reaktionsgeschwindigkeit

<sup>92</sup> [9]. Vgl. S. 422



### **5.1.2 Charismatischer Führungsstil**

- absoluter Herrschaftsanspruch des "Patriarchen" beruht auf Persönlichkeit/Ausstrahlung
- Fehlen von Strukturen und Regeln hat stark improvisatorische Züge zur Folge: ein charismatischer Führer macht auch vor etablierten Strukturen nicht halt
- Vorteil: besondere Dynamik und Effizienz in Grenzsituationen oder Situationen des Wandels

### **5.1.3 Autokratischer Führungsstil**

- Zentrale Herrschaftsinstanz
- institutionalisierter Instanzenapparat (Hierarchie)
- ausgefeiltes Kompetenzsystem
- nachgeordnete Linieninstanzen setzen die Entscheidung des Autokraten durch
- kein persönlicher Kontakt zwischen Führer und Geführten
- meist in großen Organisationen

### **5.1.4 Bürokratische Führungsstil**

- Fortentwicklung des autokratischen Stils, d. h. weitere Entpersönlichung der Führung
- Akzeptanz der Sachkompetenz des Bürokraten als Legitimation der Herrschaft
- extreme Form der Strukturierung und Reglementierung organisatorischer Verhaltensweisen (z. B. Richtlinien, Stellenbeschreibungen)
- verfeinertes Instanzensystem
- präzise Definition und Abgrenzung von Befugnissen
- Grundsätze:
- Nicht Delegierbarkeit von Verantwortung
- Gleichbehandlung der Geführten
- Nachteil: Tendenz der Überorganisation, Überformalisierung, Schematismus, Unwirtschaftlichkeit

## 6 Mitarbeiter - Motivation

### 6.1 Einleitung – Definition

Motivierte Mitarbeiter sind das Erfolgsrezept so mancher Unternehmen. Aber ist das nicht selbstverständlich? Menschbilder in X und Y- Theorien oder die Prognosen von Bartlett und Ghosthal verweisen auf die Thematik der Motivation im Führungsprozess. Schon Maslow (siehe Punkt 6.4.3) unterscheidet zwischen den primären Bedürfnissen auch (Defizitbedürfnisse genannt z. B. Essen, Trinken..) und den sekundären Bedürfnissen auch Wachstumsmotiv genannt (z. B. Kontakte, Selbstverwirklichung).

JUNG beschreibt Motivation als menschliches Verhalten welches durch Vorgänge und Faktoren ausgelöst bzw. verständlich gemacht wird. Die Motivationsforschung geht heute nicht mehr von einer Variablen (inneren Energieform eines Triebes) aus, sondern behauptet, dass die Motivation einem Lernprozess unterliegt. Die Motive, die im Punkt 6.3 genauer behandelt werden, können auf der bewussten oder unbewussten Ebene wirksam sein.<sup>93</sup>

#### Das Verhalten des Menschen lässt sich laut JUNG einfach darstellen

Motiv + Anreiz = Aktion ( Verhalten)

STAEHLE definiert Motivation folgendermaßen: Motivation geht auf das Lateinische *movere* (bewegen) zurück und soll vom Beweggrund zum Handeln führen. Nur der Input und der Output des Verhaltens kann gemessen werden.<sup>94</sup>

HENTZE, GRAF DEFINIEREN wie folgt: „Motivation kann allgemein als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele verstanden werden.“<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> [17] Vgl. S. 367f

<sup>94</sup> [7]. Vgl. S. 218f

<sup>95</sup> [8]. S. 13

## 6.2 Motivierungsprozess

Wünsche lösen Erwartungen aus. Diese erfüllt zu bekommen, braucht den Willen dazu. Ist der stark genug, wird die Person sich zielgerichtet verhalten – also nicht aus dem Auge verlieren. Motivierung ist laut WUNDERER eine zentrale Aufgabe der Führungskraft und ist nicht delegierbar.<sup>96</sup>

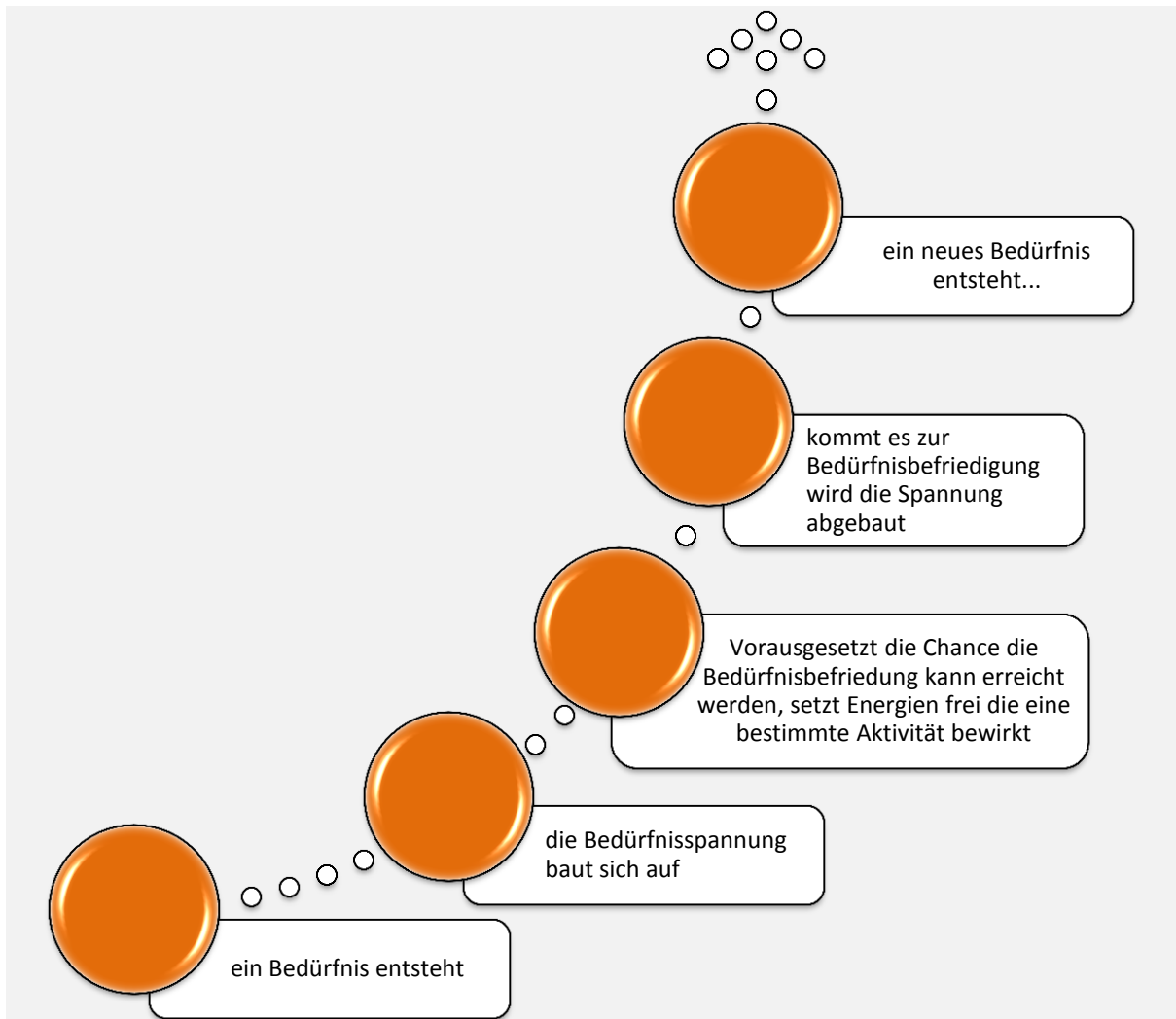


Abb. 30: Motivierungsprozess kann in fünf Schritte eingeteilt werden<sup>97</sup>. - eigene Darstellung

<sup>96</sup> [1]. Vgl. S. 112

<sup>97</sup> [9]. Vgl. S. 368

ROSENSTIEL macht aber auch aufmerksam, dass bei der Anreizgestaltung - die extrinsische und intrinsische Motivation auch auf ein Gefahrenpotenzial nicht zu vergessen ist. Er beschreibt das mit einem Beispiel. Kinder bekommen zu Weihnachten einen Legobausatz. Sie fangen sofort an zu bauen. Dem Vater gefällt dies und er sagt zu den Kindern ihr bekommt einen Euro für die wunderschönen Dinge die ihr baut.(extrinsischer Anreiz) Nächsten Tag wird wieder gebaut und das Geld fließt. Nach einer Zeit sagt der Vater:>> *Ihr baut mich arm, ab heute gibt es kein Geld mehr.*<< Ergebnis: Die Kinder bauen nächsten Tag nicht mehr.(intrinsische Motivation) Die Lehre die wir daraus schließen sollen ist einfach. Überlege genau ob die Situation durch extrinsischer Anreize die intrinsische Motivation untergraben wird. Das zuvor idealistische Ehrenamt wird jetzt als Unterbezahlung erlebt.

Eine Möglichkeit diesen Fehler zu vermeiden sind Checklisten wo versucht wird, Mitarbeiter einzuordnen.Ein Beispiel einer Checkliste zur Mitarbeiterereinschätzung ist im Anhang 9.

Mit Hilfe solcher Checklisten kann man versuchen, seine Mitarbeiter besser einzustufen und ihre Beweggründe und Motivationsmöglichkeiten besser treffen. Die wesentliche Frage ist doch, was strebt der Mitarbeiter an, was erfreut ihn und wo möchte er in drei Jahren beruflich stehen. Nicht zu vergessen sind die kulturellen Gegebenheiten. Achtung ist auch geboten bei Hinweisen oder Deutungen. Nicht alles ist so wie es erscheint. Der Mitarbeiter ist dort abzuholen, wo er sich gerade befindet. Aus diesem Grund sollten Vorgesetzte sich bemühen ihre Mitarbeiter genau zu kennen. Jede Vorarbeit, jedes Gespräch bringt den Vorgesetzten näher zur Wirklichkeit.<sup>98</sup>

Aus eigener Erfahrung kann ich nur unterstreichen, wie wichtig es ist, die Vorarbeiten zu leisten und mit seinen Deutungen oder Zeichen sehr besonnen umzugehen. Rasch wird ein falsches Bild über den Mitarbeiter erstellt und die Demotivation nimmt seinen Lauf. Führungspersonen sollten sich Zeit nehmen, das Profil des Mitarbeiters zu erarbeiten. Ist der Führungsperson was unklar, sollte sie versuchen einen neuen Abgleich eine neue Information einholen. Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren, wie HERZBERG es nennt, sind zu prüfen.In der Literatur gibt es widersprüchliche Antworten, ob Geld als motivierender Anreiz wirksam ist. Für viele hat das Geld instrumentalen Charakter. Beispiel dafür ist, dass man in der westlichen Welt mit Geld in jede Bedürfniskategorie einkaufen kann. Für Herzberg gehört das Gehalt zu den Hygienefaktoren die stimmen müssen und weist darauf hin, dass man nicht davon ausgehen darf, dass als Motivation anzunehmen. Es gibt aber eine Ausnahme. Im speziellen Zusammenhang kann das Geld doch als Moti-

---

<sup>98</sup> [25]. Vgl. S. 10ff

vator laut HERZBERG wirken. Unmittelbar erbrachte Leistung und der dafür gezahlten Zuwendungen (z. B. Prämien oder Zulagen) können motivierend wirksam werden. Es kommt nicht unbedingt auf die Höhe des Gehalts an, sondern auf die wahrgenommene Gerechtigkeit. Es ist daher zu empfehlen, die Hygienefaktoren zu optimieren, um im Anschluss die großen Motivationsfaktoren voll wirksam werden zu lassen.<sup>99</sup>

### 6.3 Motive

Motive sind laut JUNG Beweggründe menschlichen Verhaltens die zwischen Mangelzustand und Sättigung schwanken. Das Mangelempfinden bringt ein Bedürfnis hervor – ist ein Motiv.<sup>100</sup> HENTZE, GRAF stellen die Frage, warum Individuen in bestimmten Situationen anders als die meisten anderen Menschen unter gleichen Bedingungen handeln?“ Die Autoren nennen das Motiv die zentrale Variable des Motivationsprozesses.<sup>101</sup>

Motive werden in verschiedene Kriterien (siehe Abbildung 31) eingeteilt.



Abb. 31: Einteilung der Motive<sup>102</sup> - eigene Darstellung

<sup>99</sup> [25]. Vgl. S. 145ff

<sup>100</sup> [9]. Vgl. S. 367

<sup>101</sup> [8]. Vgl. S. 13

<sup>102</sup> [9]. Vgl. S. 369f

Es gibt in der Literatur noch weitere Einteilungsmöglichkeiten, die von der jeweils angewandten Theorie abhängig sind. Als Unternehmensführung sollte man aber wissen, welche menschlichen Bedürfnisse zu irgend einem Arbeitsverhalten führen. Aufgrund der vielen Motive soll es ein Werkzeug geben, wie diese ermittelt werden können. – etwa so.

103

- Die Introspektion
  - Der Mensch findet die Ursache seines Handelns in Gesprächen oder (schriftlichen) Befragungen → vom Management selten verwendet
- Die Fremdbeobachtung
  - Ein oder mehrere Beobachter versuchen, die Beweggründe zu erkennen. Die Gefahr des Zufalls dämpft die Objektivität. Daher sollten mehrere Beobachtungsphasen das Ergebnis verbessern. Eine anschließend zusätzliche Befragung sollte das Gesamtbild abrunden.
- Mittels Mitarbeiterbefragung
  - Relativ genaue Ergebnisse lassen sich erheben. Voraussetzung ist ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern. Klingt theoretisch, doch ich weiß, dass es sie gibt.

Der Boss sollte sich in den Mitarbeiter einfühlen können und dadurch seine Handlungen verstehen. Dies gilt auch umgekehrt. Die Führungskraft muss damit umgehen können und diese erforderlichen Eigenschaften aufweisen. Management by Objectives siehe Punkt 4.8.1 ist gefragt.<sup>104</sup>

Eine Studie der Akademie für Führungskräfte der deutschen Wirtschaft GmbH aus dem Jahr 2004 hat in einer Mitarbeiterbefragung die häufigsten Führungseigenschaften ermittelt.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> [17]. Vgl. S 374

<sup>104</sup> [23]. Vgl. S 115ff

<sup>105</sup> [24]. Vgl. S13

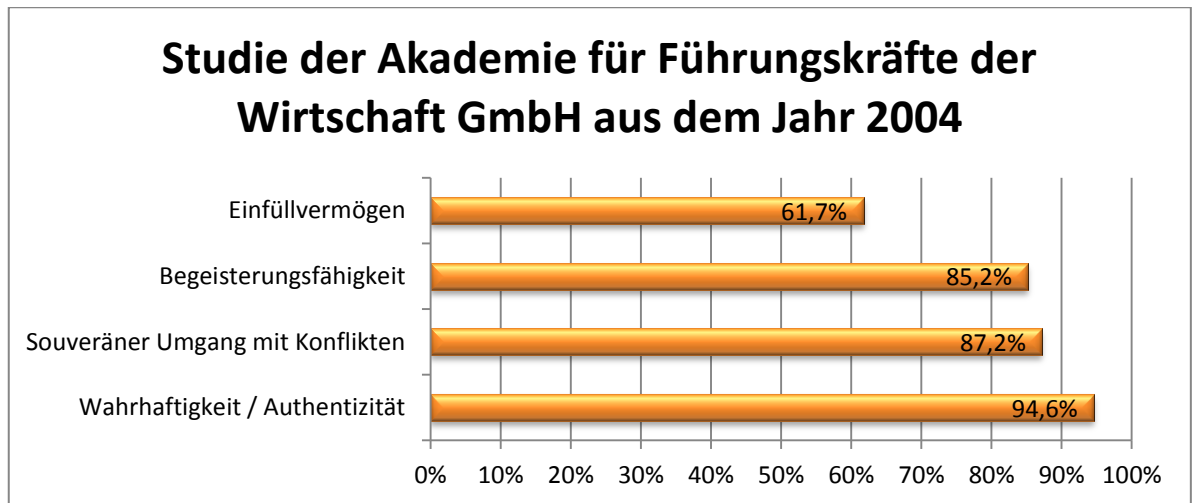


Abb. 32: häufigsten Führungseigenschaften - eigene Darstellung

Es ist bekannt, dass den Unternehmen durch negativ motivierte Mitarbeiter Unsummen entgehen. PINNOW spricht von falscher Belohnungs-Mechanik. Er spricht von Veränderung des Werteverwirklichungsangebots. Nicht mit Geld oder Titel lässt sich der heutige Mitarbeiter verlocken. Der Mitarbeiter möchte jetzt Ideen verwirklichen, seine Tätigkeit sollte Sinn haben und sollte ernst genommen werden. Durch das Zögern der Unternehmen verflüchtigt sich die Kreativität ihre in die Freizeit.<sup>106</sup>

- Günstiges Arbeitsklima
- wenig Konkurrenzkampf in der Gruppe
- Viele Verbesserungsvorschlägen
- Wissensweitergabe
- Vertrauensbildung
- Teamentwicklung
- Verlebendigung der Mitarbeiter
- Fehlertoleranz

---

<sup>106</sup> [23]. Vgl. S. 122

Ein Beispiel dafür ist McDonald's und Coca-Cola.

Ihre Zusammenarbeit wird jedes Jahr per Handschlag ohne langwierige Verhandlungen erneuert. Genau diese Handschlags-Qualitäten fehlen in vielen Unternehmen heute. Egal ob es die Mitarbeiter und Vorgesetzten betrifft oder ob es die Kundenbeziehungen sind. Vertrauen festigt oft mehr als Verträge und Vergünstigungen. Beim Motivieren geht es also um Vertrauen zu seinen Mitarbeiter und umgekehrt. Und wie wäre es mit einem langjährig erhaltenen Kader?

PINNOV betont das Vertrauensverhältnis.<sup>107</sup>

Modernes Verhalten ist ein Mischverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht.<sup>108</sup>

## **6.4 Motivationstheorien**

### **6.4.1 Inhaltstheorie**

Inhaltstheorien konzentrieren sich auf Motivinhalte und versuchen diese zu klassifizieren.

### **6.4.2 SOR Modell**

Das Stimulus(S) Organismus(O) Reaktion(R) Modell geht nach einer Theorie von LEWIN davon aus, dass der Mensch auf Impulse der Umwelt eine Reaktion zeigt.

Das Modell lässt sich einfach grafisch darstellen.

---

<sup>107</sup> [23]. Vgl. S.135f

<sup>108</sup> [23]. Vgl. S. 138



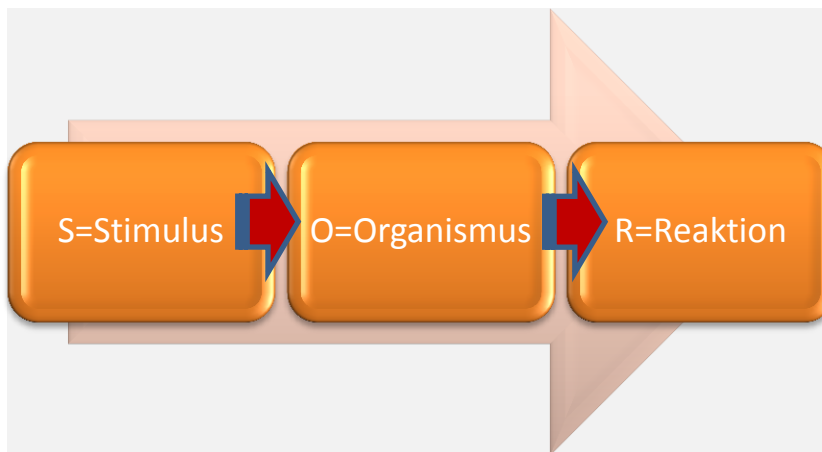


Abb. 33: SOR – Modell - eigene Darstellung

Mit anderen Worten reagiert der Mensch auf Umwelteinflüsse und Lewin's Feldtheorie stellt das in den Mittelpunkt. Sein Verhalten ist als Echo auf Begegnungen und Vorkommnisse zu verstehen. LEWIN liebt es, sich in Formeln auszudrücken, und das auf englisch. Anreize sind Input-Faktoren, die als Reaktion Output-Faktoren haben; offensichtlich Ursache und Wirkung. >>Die Motivation der Mitarbeiter ist eine zentrale Bestimmungsgröße der personalen Leistung und eine unverzichtbare Voraussetzung für die Zielrealisierung.<< Anreize sind Führungsinstrumente (ideale Ideen), die zu einer Wechselwirkung zwischen Führer und Geführten werden kann.<sup>109</sup>

#### 6.4.3 Bedürfnistheorie von Maslow

ABRAHAM MASLOW dürfte bedeutend für die humanistische Psychologie sein. Er steht zwischen der pathologischen Psychoanalyse und erfahrungsgemäßer Verhaltenstheorie (Lewin). Er strebt gesunde Selbstverwirklichung des Menschen an. Seine Motivationstheorie entstand 1924 aufgrund klinischer Erfahrung. Bis zu seinem Ende 1970 entwickelte er die „Maslow-Pyramide.“ In seinem wichtigsten Werk „Motivation und Persönlichkeit“ spricht Maslow von weiteren Bedürfnissen wie z. B. die ästhetischen Bedürfnisse, das Verlangen nach Wissen und Verstehen.<sup>110</sup> Er betrachtete diese zusätzlichen Faktoren jedoch weitgehend als unerforscht und passte seine Bedürfnispyramide dem nicht an. Aktuell werden die Bedürfnisse in fünf Klassen eingeteilt und dieses sind laut Maslow auf

<sup>109</sup> [18]. Vgl. S. 59ff

<sup>110</sup> [26]. Vgl. S.46ff

alle Individuen anwendbar. Die nächste Bedürfnisstufe wird jeweils dann angestrebt, wenn das Bedürfnis der vorangehenden Stufe vom Individuum als ausreichend eingestuft wird.<sup>111</sup>

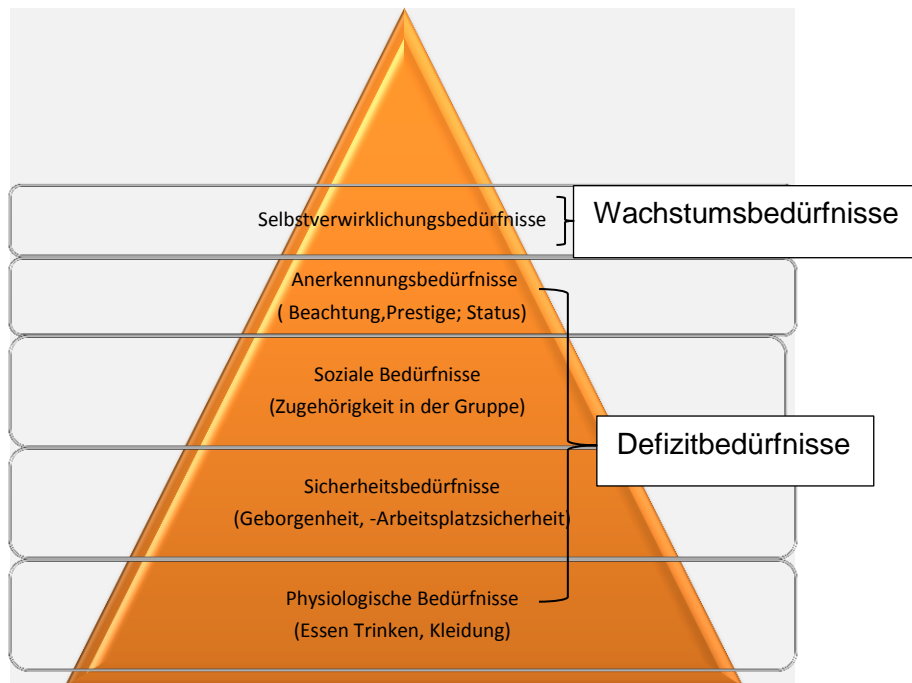


Abb. 34: Bedürfnispyramide nach Maslow (1954) – eigene Darstellung

Kritisiert wurde, dass Maslow nur Aussagen über *>>was motiviert<<* schreibt, aber keine Stellungnahme über *>>wie kann man motivieren.<<* Abgrenzungskriterien für die einzelnen Bedürfnisstufen werden nicht genannt. Auch die von Maslow selbst angesprochenen ästhetischen Bedürfnisse wurden von den Kritikern abgetan. Wie oft bei anderen Führungsmodellen wurde die nicht empirische Überprüfbarkeit attackiert. ALDERFER (1972) hat an diese Kritik angeknüpft. (siehe nächstes Kapitel 6.4.4)

---

<sup>111</sup> [9]. Vgl. S. 382

#### 6.4.4 ERG Theorie von Alderfer

Die von C.P. Alderfer im Jahr 1969 veröffentlichte E-R-G Theorie ist eine Weiterentwicklung der Maslowschen Motivationstheorie. Im Unterschied zu Maslow entwickelt Alderfer ein Modell, welches arbeitenden Menschen im Unternehmen gerecht werden sollte. Alderfer sieht in der Bedürfnispyramide von Maslow eine Überschneidung der einzelnen Hierarchiestufen die gleichzeitig eintreten können.<sup>112</sup>

Alderfer reduziert die Bedürfnishierarchien auf drei Bedürfnisklassen.<sup>113</sup>

- Existenzbedürfnisse
  - Physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Bezahlung, Arbeitsbedingungen
- Interpersonelle Beziehungsbedürfnisse
  - Kontakt, Achtung und Wertschätzung, Zugehörigkeit und Zuneigung
- Wachstumsbedürfnisse
  - Entfaltung, Selbstverwirklichung

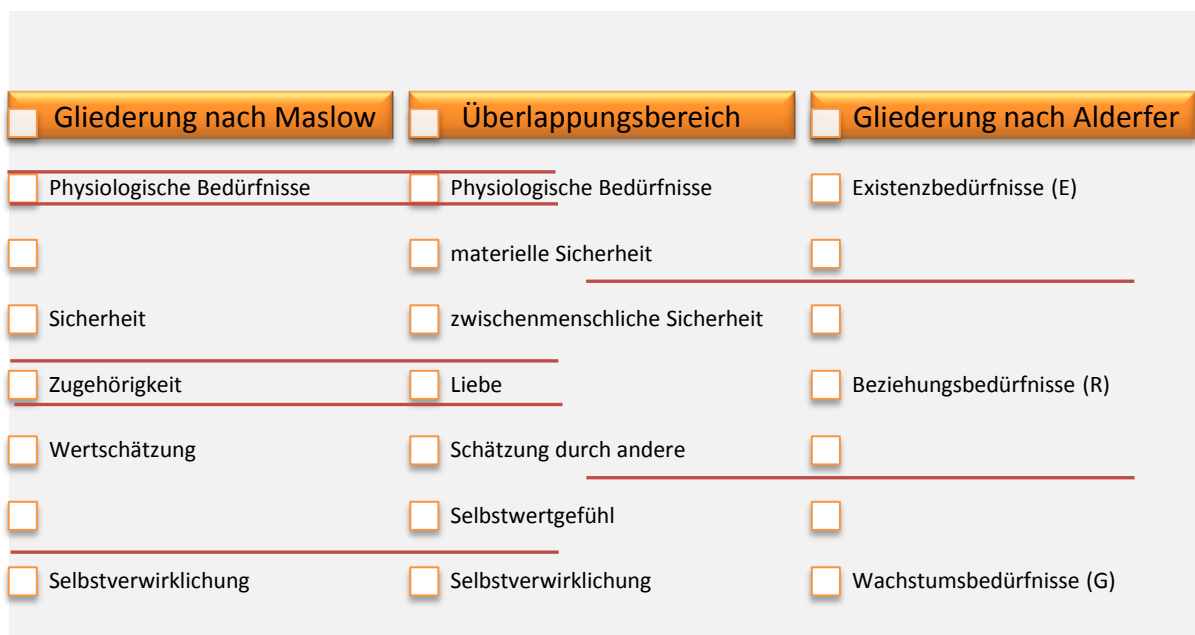


Abb. 35: Gliederung der Bedürfnisse nach Alderfer und nach Maslow<sup>114</sup> - eigene Darstellung

<sup>112</sup> [9]. Vgl. S.386ff

<sup>113</sup> [16]. Vgl. S.119

<sup>114</sup> [9]. Vgl. S. 387

- Je weniger die **E-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden sie
- Je weniger die **R-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden die **E-Bedürfnisse**
- Je mehr die **E-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden die **R-Bedürfnisse**
- Je weniger die **R-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden sie
- Je weniger die **G-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden die **R-Bedürfnisse**
- Je mehr die **R-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden die **G-Bedürfnisse**
- Je mehr die **G-Bedürfnisse** befriedigt sind, desto stärker werden sie.

Alderfer's Modell ist wesentlich offener als das von Maslow. Jedes Individuum hat unterschiedliche Bedürfnisse, die auch unterschiedlich wirken.

#### 6.4.5 Zwei Faktoren Theorie von Herzberg

Die Motivationstheorie wurde im Jahr 1959 von F. Herzberg veröffentlicht. Sie befasst sich speziell mit der Arbeits(un)zufriedenheit. Herzbergs Motivationstheorie beruht auf der Pittsburger Studie, wonach Ingenieure und Büroangestellte befragt wurden. Die 5000 Arbeitsepisoden wurden sortiert - die auslösenden Faktoren zugeordnet. Faktoren wie etwa Leistung oder Anerkennung - die Arbeit selbst wurden positiv bewertet, im Gegensatz dazu wurde Unternehmenspolitik oder Überwachung als negative Erlebnisse empfunden. Auch Herzberg spricht von Grundbedürfnissen, die befriedigt werden müssen, und von Hygienefaktoren. Nach Herzberg sind die Motivatoren unbegrenzt in der Lage, die Zufriedenheit zu erhöhen. Der Autor versuchte mit weiteren empirischen Untersuchungen, die Theorie zu untermauern. <sup>115</sup>

Der Autor fand in der Pittsburgh - Studie heraus, dass die Arbeitszufriedenheit und wenn die Hygienefaktoren vorhanden sind, versteht das der Mensch als selbstverständlich. Von den Hygienefaktoren gehen keine Motivatoren aus. Ist aber ein Motivator vorliegend kann auf den Hygienefaktor eine positive Wirkung erreicht werden. <sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> [6]. Vgl. S. 420ff

<sup>116</sup> [5]. Vgl. S. 34

Die folgende Abbildung zeigt, welche Faktoren Herzberg für seine Theorie untersucht hatte.



Abb. 36: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren Herzberg - eigene Darstellung

Die Zwei Faktoren Theorie hat auch in der Literatur viele Kritiker. Grundsätzlich wird die Methodengebundenheit der Informationserhebung bemängelt. Die Befragung muss mit der Methode der kritischen Befragung zustande kommen. Andere Methoden erzielen nicht das einschlägige Ergebnis.<sup>117</sup>

Die empirischen Belege sind nur für Theorie von Herzberg aussagekräftig. Weiters kann ein Faktor für die eine Person ein Motivator sein, für die andere Person wirkt der gleiche Faktor frustrierend. Dieses ist abhängig von vielen Variablen wie z. B. Beruf, Niveau, Alter, Geschlecht, Position in der Gruppe u.a. Diese Vielzahl von Variablen zeigt aber auch heute noch, welche Wirkungsvielfalt mit Motiven erzielt werden können. Die zentrale Leistung von Herzberg liegt im Aufzeigen der verschiedensten Motive und deren Konsequenzen. Motivatoren als Anreize lassen sich nur bis zu einer bestimmten Grenze einsetzen.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> [9]. Vgl. S. 391f

<sup>118</sup> [6]. Vgl. S. 423f

Arbeitsunzufriedenheit zwei unterschiedliche Dimensionen besitzt. Grund dafür sind die zwei Faktoren Motivation und Hygienefaktor. In der ersten Stufe versucht man, die Hygienefaktoren zu befriedigen, in der zweiten Stufe werden den Motivatoren genüge getan. Jede dieser Faktoren hat eine verschiedene Wirkung. So z.B. ergibt sich aus dem Fehlen der Hygienefaktoren Unzufriedenheit.

#### **6.4.6 Leistungsmotivationstheorie von McClelland / Atkinson**

McClelland Modell der Bedürfnisarten (1975,1985) wurde schrittweise entwickelt. Er baute die von Murray(1938) veröffentlichte Persönlichkeitstheorie weiter aus. McClelland beschreibt die Leistungsmotive, das Machtstreben und das Zugehörigkeitsbedürfnis.

Seine Forschungsmethodik basiert auf akzeptierten Testverfahren in der Psychologie.<sup>119</sup> Schwerpunktmäßig konzentriert sich McClelland auf das Leistungsstreben, welches auch das Management als bewegend sieht.

McClelland geht der Frage nach, warum sind die einen Manager erfolgreicher als die anderen? Er untersuchte das Verhalten von Spitzenkräften und deren Persönlichkeit, und zog daraus seine Folgerungen.<sup>120</sup>

Daraus entstand folgende Charakterisierung für hochleistungs-motivierte Mitarbeiter.

- Versuch ein überschaubares Risiko einzugehen
- Ziele und Aufgaben sind ambitioniert aber nicht unrealistisch
- die Leistungsträger konzentrieren sich auf die Aufgaben selbst, möchten von Mitarbeitern nicht abgelenkt werden
- selbstständiges Arbeiten und verantwortliches Entscheiden wird bevorzugt
- regelmäßiges Feedback ist erwünscht
- Erhalten durch die geleistete Arbeit eine hohe Befriedigung

McClelland gesteht dem Menschen zu, dass er bei seinem Leistungseinsatz eine entsprechende Bedürfnisbefriedigung erfährt.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> [6]. Vgl. S. 424ff

<sup>120</sup> [7]. Vgl. S. 227ff

<sup>121</sup> [8]. Vgl. S. 35

Ein wichtiger Einsatz ist, dass der Vorgesetzte seine eigene Motivstruktur aber auch seiner Untergebenen zu erfassen hat. Die Testverfahren, welche von McClelland eingesetzt wurden, sind in der Arbeitswelt umstritten, da es juristische und ethische Bedenken gibt, die Probleme auslösen können.<sup>122</sup>

Eine weitere Frage betrifft die Auswirkungen des Führungsstils auf die Motivstruktur der Geführten. Die Hypothesen beschreiben, dass die organisatorischen Einflussfaktoren ein bestimmtes Klima schaffen. Dieses stimuliert verschiedene Verhaltensweise.<sup>123</sup> Jedes Motiv lässt sich laut Litwin/Stringer und Staehle einem bestimmten Typ zuordnen.

Eine mögliche Darstellung der Gemeinsamkeit von Motiv, Führungsstil, Organisationsklima und Organisationseinheit hat Litwin/Stringer 1968 und Staehle 1973 herausgearbeitet.

Motiv	Führungsstil	Anforderungen der Aufgabe / Situation	Merkmale des Organisationsklima	Organisationseinheit
Leistungsmotiv	partizipativ	Initiative, Risikobereitschaft, variable Umwelt	aufgabenorientiert: Verantwortung, Anerkennung, mittlere Strukturiertheit	Vertrieb, Entwicklung
Anschlussmotiv	informell	enge Zusammenarbeit, Koordinationsaufgaben	interaktionsorientiert: Unterstützung, geringe Strukturiertheit	Forschung
Machtmotiv	autoritär	Routine, Hierarchie	machtorientiert: hohe Strukturiertheit, Status:autoritär	Produktion

Abb. 37: Darstellung der Gemeinsamkeit von Motiv, Führungsstil, Organisationsklima und Organisationseinheit<sup>124</sup> - eigene Darstellung

<sup>122</sup> [6]. Vgl. S 426

<sup>123</sup> [7]. Vgl. S. 491ff

<sup>124</sup> [16]. Vgl. S. 123

McClelland befürwortet keinen idealen Persönlichkeitstyp, sondern sieht das Leistungsstreben als Voraussetzung für Wachstum und Wohlstand.<sup>125</sup>

#### 6.4.7 Motivationsmodell ( Erwartungsmodell) von Porter /Lawler

Das Motivationsmodell von Porter/Lawler (1968) und Lawler (1977,1981) ist eine Weiterentwicklung des Modells von Vroom (1964). Die Motivation wird angeregt, indem die Erwartung, ein Ziel zu erreichen, die Aussicht dafür eine Belohnung in Form von einer intrinsische (Erfolgserlebnis) und extrinsische (z. B. Bezahlung) sein kann. Das Individuum schätzt ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, eine geforderte Leistung durch eigene Anstrengung zu erreichen. Dieser Wert wird als  $E \rightarrow P$  Erwartung (effort-performance) bezeichnet.

Subjektiv hängt diese Erwartung von mehreren Bedingungen ab.<sup>126</sup>

- Was ermöglicht die momentane Situation
- Kann ich mit anderen abstimmen, Korrektur und Informationsgewinn für die eigene Entscheidung
- Gibt es Erfahrung aus ähnlichen Situationen
- Selbsteinschätzung bringt Selbstsicherheit

Weiters sprechen die Autoren von der  $P \rightarrow O$  Erwartung (performance-outcomes). Dieser Wert gibt die Erwartung des Individuum wieder. Die Ergebniserwartung hat mehrere Stufen, da sie von der intrinsische und extrinsische Erfolgserlebnis abhängig ist. Auch der  $P \rightarrow O$  Wert wird durch mehrere Faktoren beeinflusst.

- Die Erwartung eines Erfolges
- Gab es bereits Erfahrungen aus ähnlichen Situationen?
- Wie attraktiv ist das Ergebnis?
- Kann ich das Ergebnis aus eigener Kraft ohne Beeinflussung erreichen?
- Was wird live geboten: Arbeitssituation, Führungsstil, Entgeltsystem und Beförderungschancen?
- Gibt es Informationen von Dritten?

---

<sup>125</sup> [7]. Vgl. S. 230

<sup>126</sup> [16]. Vgl. S. 134ff



Das Modell enthält die Kerngleichung von Vroom(1964).

$$\text{Summe } [(E \rightarrow P)] \text{ mal Summe } [(P \rightarrow O)] = M$$

Die Motivation (M) ist am stärksten, wenn die Erwartung E P hoch ist und auch P→O hoch ist. Der Wert V entspricht der Valenz = subjektive Anziehungskraft. Wenn die Belohnung mindestens der Erwartung entspricht und auch eintrifft, entsteht Zufriedenheit.

#### 6.4.8 Zusammenfassung der Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien geben Denkanstöße, aber für eine exakte Aussage sind die Theorien nicht zu verwenden. Die Frage etwa, welche Motive für ein bestimmtes Verhalten verantwortlich sein soll, kann die Inhaltstheorie nicht beantworten. Man sollte über die Vorgänge Bescheid wissen und sich mit den Inhaltstheorien auseinandersetzen. Die gewonnenen Erkenntnisse wären später Grundlage für neue Forschungen.

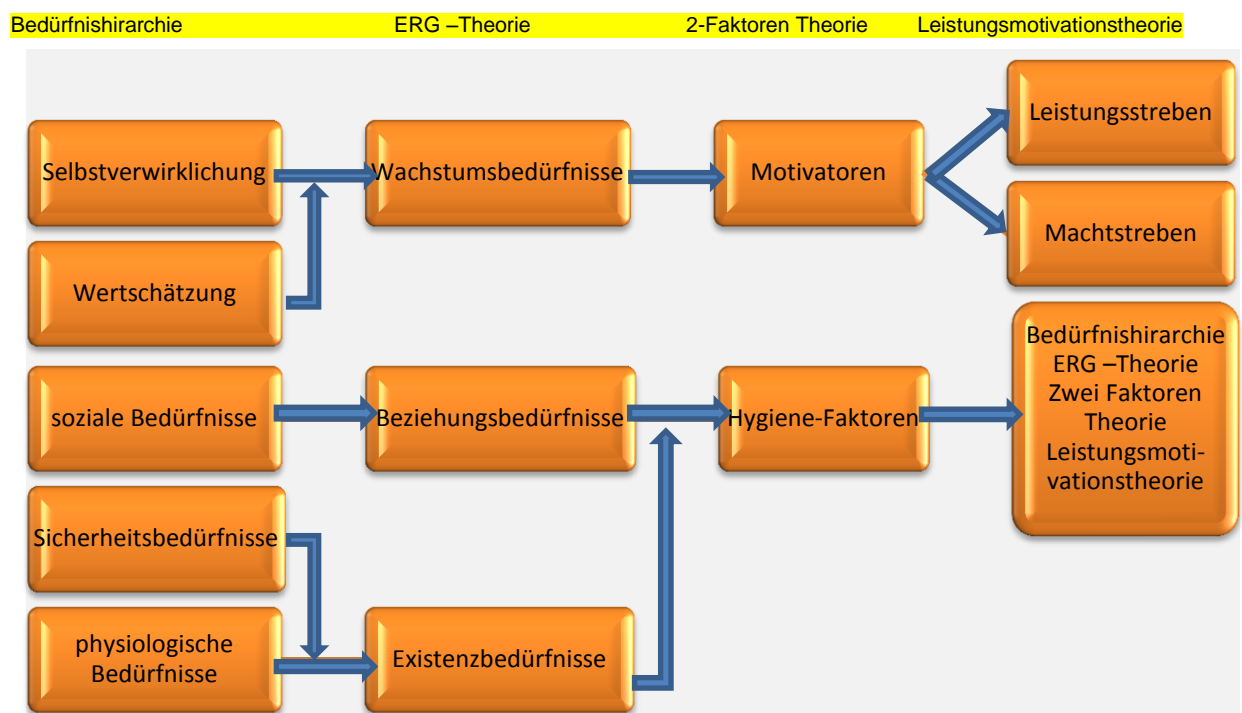


Abb. 38: Vergleich Inhaltstheorien<sup>127</sup> - eigene Darstellung

<sup>127</sup> [7]. Vgl. S. 230

## 7 Empirische Untersuchung

### 7.1 Untersuchungsgegenstand

Die explorative Untersuchung<sup>128</sup> wurde in drei Branchen durchgeführt. Diese waren Industrie-; Dienstleistungs-; und Textilbranche. In einem Fragebogen wurde das Führungsperson gebeten, sich selbst zu beurteilen(Punkt 3) und ihre Vorstellung von der idealtypischen Führungskraft im Fragebogen (Punkt 4) kundzutun. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter gebeten, ihren Vorgesetzten zu beurteilen(Punkt 3) und auch ihre Vorstellung von den idealtypischen Vorgesetzten im Punkt 4 auszuwählen.

Die Untersuchung hat keinen repräsentativen Charakter, kann aber als Momentaufnahme genommen werden, welche Vorstellung in den einzelnen Branchen herrschen und wie eine idealtypische Führungskraft in Zukunft als (iF) abgekürzt aussehen sollte. Zusätzlich kann man aus der Befragung auch erkennen, wie sich die Führungskräfte selbst einschätzen und wie sie von den Mitarbeitern zensuriert werden. Die Untersuchung ist anonym und es erfolgt auch keine Nachbesprechung mit den Mandanten. Die Daten werden einzig nur für die Diplomarbeit zu Analysen und Vermutungen verwendet. Die theoretischen Grundlagen der Ausführung sind aus in der Literatur erarbeitet.<sup>129 130 131</sup>

### 7.2 Methodisches Vorgehen

Die Methoden in der qualitativen Sozialforschung sind im Gegensatz zur quantitativen relativ uneinheitlich, jedoch spezifisch entsprechend. Die Schwierigkeit besteht darin, die richtige Methode(n) zu finden. Die qualitative Methode ist hauptsächlich beschränkt in der

---

<sup>128</sup> [28]. Vgl. S. 74

<sup>129</sup> [12]. Vgl. S.178ff

<sup>130</sup> [29]..Vgl. S.1ff

<sup>131</sup> [27]. Vgl. S.1ff

explorativen Untersuchung. Explorative Phasen werden verwendet für die Entwicklung von Theorien, Kategorien-Systemen und der Generierung von Forschungshypothesen. Die Prüfung der Hypothese hingegen erfolgt durch der quantitativen Sozialforschung. Vertreter qualitativer Methoden lassen sich auf diese Abgrenzung nicht ein. Als Alternative setzen Sie das qualitative Verfahren auch zur Erhebung und Auswertung von Daten ein. Forschungsziele wie z. B. Beschreibung erlebter Sachverhalte und sozialer Prozesse oder Gewinnung von Annahmen an Erfahrungswerten sowie Prüfung von Forschungshypothesen ist ihr Anwendungsbereich.<sup>132</sup>

Weit verbreitet ist die Methode der Befragung. Unter diesem Begriff kann man verschiedene Daten-Erhebungsmethoden zusammenfassen.

1. Die schriftliche Befragung (Fragebogen verteilen oder Onlinebefragung mittels Fragebogen)
2. Die mündliche Befragung (Einzel-;Gruppeninterview, Onlinebefragung )

### 7.3 Erhebungsmethode

Der Autor hat sich für das Instrument der anonyme Befragung mittels skaliertem Frage-Verfahren (→kommt aus der Sozialforschung; Antwortmöglichkeiten sind z. B. Die Führungskraft erfüllt die Anforderungen, die Führungskraft erfüllt die Anforderungen teilweise...) entschieden.

Die Untersuchung ist eine Ist-Aufnahme, weitere Befragungen müssen später (Quartalsmäßig)folgen, damit man die Schwankungen der Ergebnisse vergleichen kann. Diese Wiederholungen müssen mit der gleichen Methode im gleichen Umfeld erfolgen. Die Ergebnisse der einzelnen Befragungen werden ermittelt und Rückschlüsse werden formuliert. Schwanken die Durchschnittswerte nicht oder kaum, kann eine hinreichende Validität des Befragungsergebnisses angenommen werden.

Die Erstbefragung ist der Teil der Diplomarbeit. Folgebefragungen sind Teil des Ausblicks.

**Phase 1:** Im ersten Ansatz wurde festgelegt welchem Ziel die Befragung dienen sollte, dann wurde die Fragestellung erarbeitet. Details siehe Punkt 7.7 Inhalt des Fragebogens. Die Stichprobenanzahl wurden mit n=161 gewählt(nähere Details im Punkt 7.4), da der

---

<sup>132</sup> [29]. Vgl. S. 531f

Untersuchungsgegenstand nur Einstellungen, Wünsche, Kritik oder Ähnliches erkunden will und es sich um keine repräsentative Erhebung handelt. Jeder Fragebogen wurde auf der Thematik der gewünschten Fragestellung ausgelegt. Bereits entwickelte Fragebögen anderer Autoren könnten als Vorlage für die Befragung dienen, müssen aber im Detail hinterfragt und/oder angepasst werden. Im dritten Schritt ging der Autor in die Detailplanung der Befragung. Branchen und Befragungsteilnehmer wurden ausgewählt und gebeten an der Befragung teilzunehmen.

**Phase 2:** Die Untersuchungsteilnehmer wurden - über die Gründe der Befragung aufgeklärt, und mit dem Fragebogen vertraut gemacht. Im Anschluss bekamen die Untersuchungsteilnehmer diesen Fragebogen vorgelegt, welcher selbstständig allein und geheim ausgefüllt wird. Während der Befragung besteht kein Kontakt zwischen den Probanden und dem Absender. Es wird von einer schriftlichen Befragungsmethode gesprochen. Alle Fragebögen wurden von dem Untersuchungsteilnehmer verschlossen und persönlich vom Autor oder einer Vertrauensperson wieder eingesammelt und für die Phase 3 vorbereitet.

**Phase 3:** Die erhobenen Daten wurden im vier Augenprinzip analysiert. Die iF in den einzelnen Branchen wurde ausgewertet und in Schaubildern dargestellt. Die eigene Führungskompetenz der Vorgesetzten wurde erhoben. Zusätzlich wurde die Bewertung der Mitarbeiter von Ihrer Führungskraft auch in Diagrammen dargestellt. In einen Rangordnungsverfahren(Paarvergleich) wurden die Ergebnisse der idealtypischen Führungskraft und der tatsächlichen von den Mitarbeitern bewerteten Leistung gegenübergestellt.<sup>133</sup> Eine Zusammenfassung (in Form einer Reflexion) und die Bewertung liegen im Punkt 8 bei.

## 7.4 Einflussgrößen

### Objektivität

Ein Fragebogen ist objektiv, wenn verschiedene Testanwender zu den gleichen Resultaten gelangen - ist also vom Ausführenden unabhängig. Die Objektivität eines Fragebogens gibt demnach an, in welchem Ausmaß die Testergebnisse vom Testanwender unabhängig sind.

---

<sup>133</sup> [31]. S 1ff

## Reliabilität

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) gibt den Grad der Messgenauigkeit eines Instrumentes an. Wenn die Werte des Fragebogens zwischen 0,8 und 0,9 liegen, gelten sie als mittelmäßig. Mit 0,9, ist sie vertrauenswürdig. Ein Fragebogen sollte mindestens eine Zuverlässigkeit von 0,8 aufweisen.<sup>134</sup> Die Genauigkeit bzw. Zuverlässigkeit bezieht sich auf die Konstanz der Ergebnisse bei gleichen Bedingungen der Durchführung.

## Validität

Die Validität (Gültigkeit) stellt das wichtigste Gütekriterium dar und gibt an, ob ein Test das misst, was er messen sollte bzw. was er zu messen vorgibt. Tests können trotz hoher Reliabilität unbrauchbar sein, weil der Test ganz was anders misst als der Autor vermutet. Im Vergleich der Objektivität und der Reliabilität ist die Erfassung und die Überprüfung der Validität eines Tests sehr aufwendig.<sup>135</sup> Die Validität überprüft die Güte und Gültigkeit der Theorie der Versuchsplanung, Gültigkeit der verwendeten Messungen und die Gültigkeit der verwendeten statistischen Verfahren. Die genaue Berechnung würde den Rahmen der Arbeit sprengen, für die Vollständigkeit wurde aber dieser wichtige Aspekt aufgezeigt.

## Zusätzlich sind folgende Aspekte von Interesse.<sup>136</sup>

- Art der Methode: schriftlich oder mündlich
- Art der Gewinnung der Daten: intuitiv, analytisch und heuristisch Ort der Durchführung: Face-to-Face, Telefon, Computer (online),
- etc.
- Häufigkeit der Durchführung: einmalig oder mehrmalig
- (Wiederholungen, Fortführungen)
- Art der Kommunikation: persönlich, telefonisch, schriftlich und online
- Art der Darstellung der Aussagen: Beschreibungen, Zahlen und
- Graphen
- Art und Anzahl der Untersuchungssubjekte: mit ganzen Gruppen
- oder mit einzelnen Individuen
- Art der Komplexität der Methode und Höhe des Aufwandes für die
- Informationsgewinnung

---

<sup>134</sup> [28]. Vgl. S. 194ff

<sup>135</sup> [28]. Vgl. S. 199ff

<sup>136</sup> [29]. Vgl. S. 437

- Art und Weise des Schrittes in die Zukunft: durch Extrapolation,
- normativ, explorativ, projektiv und durch Modellierung
- Zeitliche Dimension: retrospektiv (auf die Vergangenheit gerichtet)
- oder perspektiv (auf die Zukunft gerichtet, zukunftsbezogen in
- Form von Wünschen und Erwartungen)
- Weiters ist es auch wichtig, die Freiheitsgrade des Befragten und des Interviewers festzuhalten.

Freiheitsgrade des Befragten (offenes/geschlossenes Interview oder deren Mischformen). Bei geschlossenen Interviews handelt es sich um Entscheidungsfragen oder er wählt aus Vorgegebenen. Bei offenen Interviews können die Befragten dagegen völlig frei antworten. Freiheitsgrade des Interviewers (unstrukturiertes/strukturiertes, nicht standardisiertes /standardisiertes Interview oder deren Mischformen). Bei einem standardisierten Interview sind die Fragen genau formuliert und die Fragereihenfolge ist festgelegt. Der Interviewer hat keinen Spielraum, auf die Antworten des Probanden einzugehen. Auswertung des Interviewmaterials (qualitatives/quantitatives Interview). Quantitative Interviews werden statistisch ausgewertet. Die Auswertungen erfolgen mithilfe qualitativ-interpretativer Techniken.

Der Autor hat sich entschieden dem Befragten mit geschlossenem Interview und mit standardisierten Fragen zu konfrontieren.

## 7.5 Stichproben Umfang

Von quantitativer Forschung spricht man dann, wenn aus vielen Stichproben die Ergebnisse ausgewertet werden. Diese können in Form von Tabellen oder Diagrammen dargestellt werden und sind durchaus repräsentativ. In der Wirklichkeit gibt es Überschneidungen zwischen der qualitativen und der quantitativen Forschung. Repräsentative Erhebung von Meinungen und Einstellungen zu Fragen von nationalem Interesse sind in der Regel ( $n=2.000$ ) Stichproben erforderlich. Die Menge der Befragungen ist nicht immer bedeutungsvoll - etwa, wenn es um subtile Gepflogenheiten geht (Image, Warenwünsche, Absichten). In diesem Fall genügt wenige Stichprobe  $n = 50$ . Schwanken die Durchschnittswerte bei mehreren Befragungen nicht oder kaum, kann eine hinreichende Gültigkeit des Befragungsergebnisses angenommen werden.

## 7.6 Systematischer Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen selbst und auch der Inhalt sind als Gesamtkonzept zu sehen. Die wichtigsten Einflussfaktoren zur Erlangen korrekter Daten sind die inhaltliche Gestaltung und der optische Eindruck des Fragebogens.<sup>137</sup> Den Teilnehmern muss ein leserfreundlicher und optisch gut aufbereiteter Fragebogen zur Verfügung gestellt werden. Professionelle Layout unterstützen den Teilnehmer bei der Beantwortung.

## 7.7 Inhalt des Fragebogens

Die Fragestellung wurde aus dem Literaturstudium gewonnen. Die Fragen selbst betreffen die Information und Kommunikation, Teamgeist, Verbindlichkeit sowie die Wertschätzung der Vorgesetzten. Details kann man im Fragebogen (siehe Anhang I) entnehmen. In drei verschiedenen Unternehmensbranchen wurden 161 Fragebögen verteilt. 7684 Positionen wurden analysiert und in Zahlen sowie Tabellen zusammengefasst. Die Rücklaufquote der Fragebögen (136 Fragebogen entspricht ~85%) und ist in der Befragung etwas verzerrt (höherer Rücklauf als normal bei einer schriftlichen Befragung), und hat mit dem Einsatz der betrauten Vorgesetzten in den einzelnen Branchen und mit dem Autor der dementsprechend urgierende zu tun. In Summe waren 113 Fragebögen gültig das entspricht ~70% der Fragebögen. Der Befragung war in vier Punkten aufgesetzt. Der Schwerpunkt liegt in der Erfassung der idealtypischen Führungskraft. Am Rande der Befragung wurden noch zwei weitere Fragen aufgeworfen. Erstens: „Was ist den Probanden am Arbeitsplatz (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungskraft) am wichtigsten. Zweitens: Alle Probanden wurden gefragt, wie zufrieden sie mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten sind.

Folgende Diagramme sind im Tabellenanhang zu sehen:

- Ergebnisdarstellung aller Fragebögen ( Anhang II)
- Ergebnisdarstellung der Branchen ( Anhang III)
- Ergebnisdarstellung in den einzelnen Unternehmen ( Anhang IV)

---

<sup>137</sup> [29]. Vgl. S. 514ff

## 8 Ergebnisse

### 8.1 Ergebnis-Diskussion

Der Autor hat versucht, die idealtypische Führungspersönlichkeit anhand einer Erstaufnahme grob zu ermitteln. Das Ergebnis (der Trend) der Befragung soll dazu dienen, eine Übersicht der Ist-Situation zu erfassen. Als Diskussionsgrundlage dienen die Grafiken, die aus der Datenanalyse gewonnen wurden. Die Ergebnisse der Befragung sind im Anhang detailliert für jede Branche dargestellt. (Anhang 5-8 und 11-13 )

#### Interpretation - Information und Kommunikation:

Für alle Interpretationen gilt. In den Grafiken wurden bei 50% (Rot) und 80% (Grün) jeweils eine Markierung eingefügt. Die grüne Linie dient als Zielvorgabe. Dieser Zielwert stammt aus der Literatur und sollte der Personalführung als Anhalt dienen. Die rote Linie sollte auf keinen Fall unterschritten werden. ( diese Vorgabe kommt aus der Personalleitung und ist im Regel unterschiedlich hoch, da dieser Wert von der Ausgangslage abhängt)

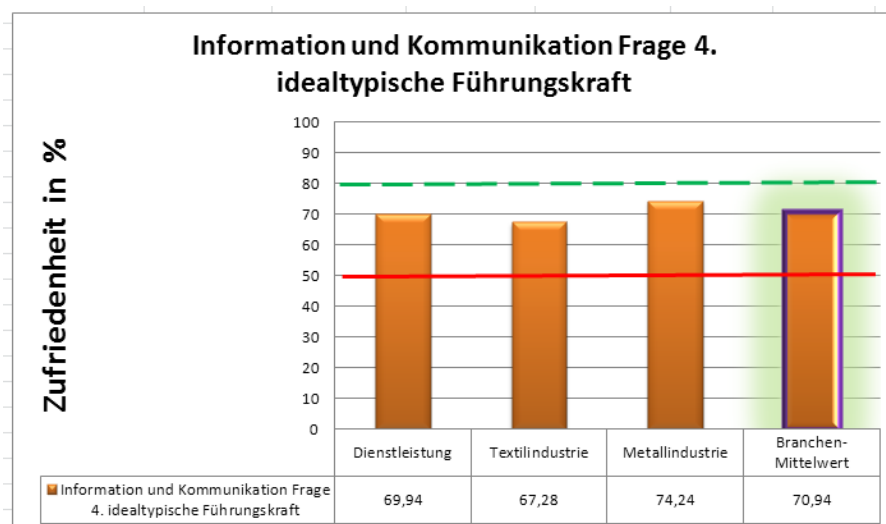


Abb. 39 Daten – Frageteil 4; iF, Information und Kommunikation

Alle Ergebnisse in den einzelnen Branchen für die iF liegen im oberen Mittelfeld. Die Abweichung vom Mittelwert aller Branchen ist mit ~3% in der *Metallindustrie in Zukunft mit*



(MI) abgekürzt, und ~3,5% in der *Textilindustrie in Zukunft mit (TI)* abgekürzt und ~1% *Dienstleistungsbranche in Zukunft mit (DB)* abgekürzt kein Anlass, diese Frage nochmals für die Erstaufnahme näher zu hinterfragen. Der Autor nimmt vorweg, dass trotz der Werte aller Branchen im oberen Mittelfeld die Mitarbeiter diese Führungseigenschaft für die iF in der Befragung den niedrigsten Stellenwert einreichten.

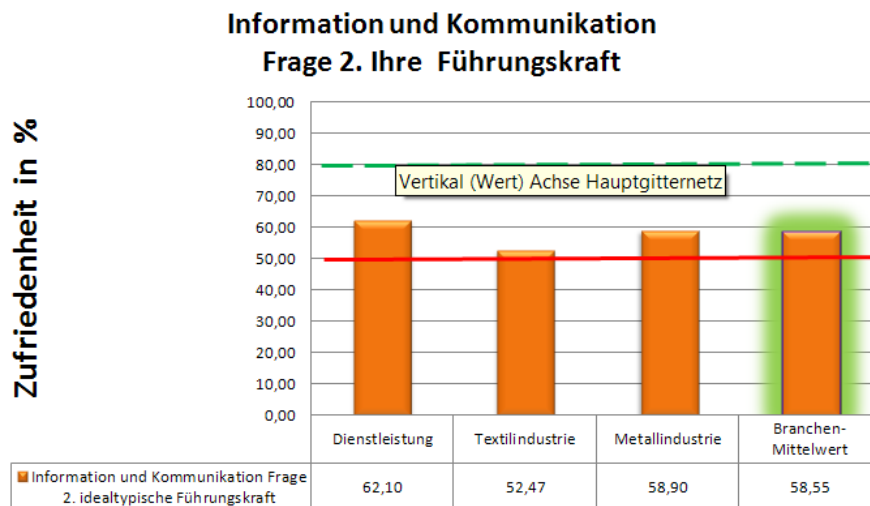


Abb. 40 Daten – Frageteil 2; Ihre Führungskraft, Information und Kommunikation

Die tatsächliche Leistung der Führungskräfte im Bereich der Information und der Kommunikation weicht vom Ideal doch erheblich ab. Mit Minus ~7% ist die Differenz zur gewünschten Führungsleistung in der DB am geringsten. In der TI beträgt die negative Abweichung bereits ~15% gefolgt von der MI mit einer Abweichung von Minus ~15,4%. Aus der Sicht des Autors müssen massive Anstrengungen von der Personalleitung getätigt werden, damit man nicht Gefahr läuft, in dieser Führungsfrage die Zügel aus der Hand zu geben. Mit 52% ist in der TI bereits ein Punkt erreicht, wo man in dieser Frage bereits sehr viel verabsäumt hat. Es gilt rasch mit einem strukturierten Programm, die Vorgesetzten wieder auf Linie zu bringen.

Interpretation – Teamgeist: Der Teamgeist ist in allen Branchen für die Mitarbeiter eine sehr wichtige Komponente. Die Eigenschaft ist von den Probanden in der idealtypischen Führungspersönlichkeits-Fragebogen nahezu mit 80% beantwortet worden. Jeder Vorgesetzte ist gut beraten, diesem Wunsch der Mitarbeiter nachzukommen. Im wesentlichen wird durch Teamarbeit die Arbeitsproduktivität gesteigert, ein höheres Leistungsniveau kann durch das gemeinsame Zusammenwirken der Mitarbeiter erreicht werden. Durch Motivation (wie im Punkt 6) kann auch sehr viel für den Zusammenhalt im Team gemacht

werden. Der Autor verweist auf die Literatur wo bei der Aufbereitung der Arbeit diese Themen gestreift wurden.<sup>138 139 140</sup>

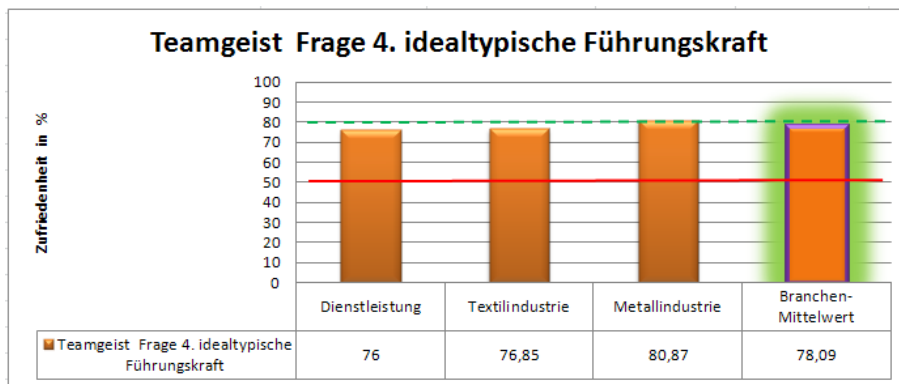


Abb. 41 Daten – Frageteil 4; iF, Teamgeist

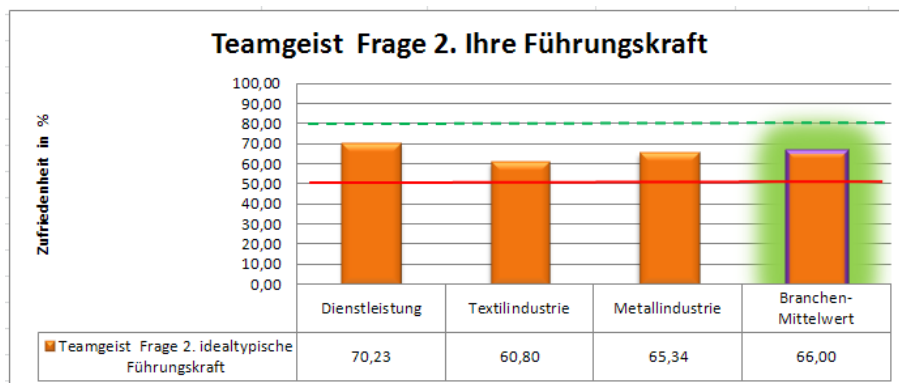


Abb. 42 Daten – Frageteil 2; Ihre Führungskraft, Teamgeist

Die Führungskräfte in der DB haben ihre Vorgesetzten mit ~70% bewertet. Geht man von den Zahlen aus, wird bereits eine effiziente Führungsarbeit geleistet. Man ist vom Führungs-Wunschziel der Mitarbeiter mit ~6% nicht weit entfernt. Diese Zielvorgabe sollte durch das Wissen dieses Umstandes sowie weiterhin strukturiertes Vorgehen zu erreichen sein. Im TI gibt es zum Branchendurchschnitt eine Abweichung von ~5%. Zur idealen Führungspersönlichkeit gibt es bereits einen großen Abstand von ~16%. Die Personalführung und das Management ist angehalten die Führungskompetenz zu steigern, da auch der Branchendurchschnitt als einziger nicht erreicht wurde. In der MI ist der Bran-

<sup>138</sup> [19]. Vgl. S. 204ff

<sup>139</sup> [7]. Vgl. S. 264ff

<sup>140</sup> [21]. Vgl. S.295ff

chenschnitt zwar erreicht worden, aber mit ~15% ist man von der Wunscherfüllung doch weit entfernt. Eine Möglichkeit die Führungsleistung zu steigern könnte z. B. sein, dass man Ziele klar formuliert und Überzeugungsarbeit in beiden Richtungen leistet.

Interpretation – Verbindlichkeit: Die Idealtypische Führungspersönlichkeit ist von allen Probanden zu ~80% getroffen worden. Kleine Ausnahme ist der TI mit gerundeten 77%. Das die Verbindlichkeit für Führungskräfte ein zentrales Thema ist, zeigen neue Forschungsergebnisse des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel.<sup>141</sup>

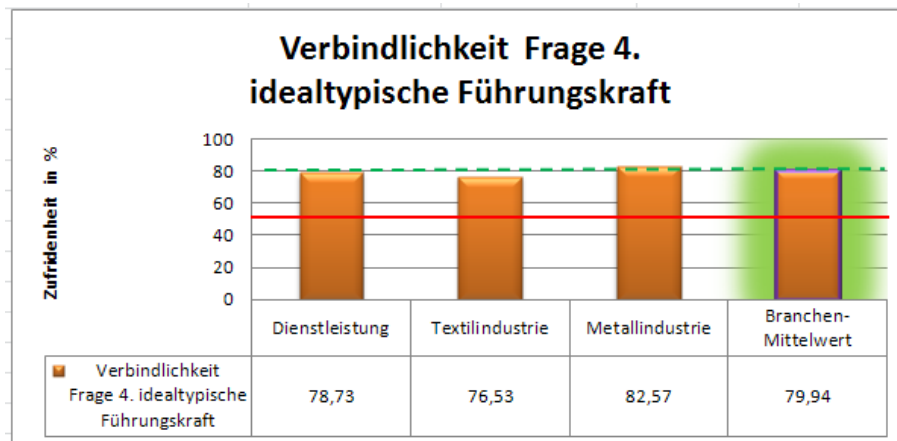


Abb. 43 Daten – Frageteil 4; iF, Verbindlichkeit

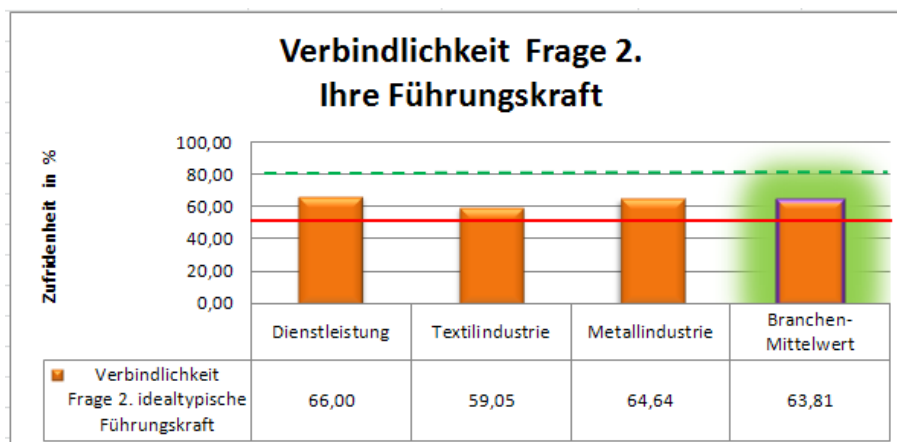


Abb. 44 Daten – Frageteil 2; ihre Führungskraft, Verbindlichkeit

Die Befragung ergab, dass die Führungsleistung in allen Branchen eine hohe Abweichung von dem Idealzustand brachte. Zur DB wäre zu erwähnen, dass eine Abweichung zum Idealzustand von ~12% besteht, jedoch der Branchendurchschnitt übertroffen wurde. Die

<sup>141</sup> [20]. Vgl. S.1ff

TI sollte sich um ~17% verbessern, damit der gewünschte Zustand erreicht wird. Die Personalführung obliegt es, die die Entwicklung regelmäßig zu verfolgen. Gerade dieser Umstand sollte durch Maßnahmen rasch verbessert werden. In der MI erwarten sich die Probanden, dass die Führungspersönlichkeiten die Anforderung übertreffen. Damit dieser Zustand erreicht wird, muss er um 18% verbessert werden. Das bedeutet harte Arbeit, Konsequenz und vor allem Qualifikation des Vorgesetzten. Nicht zu vergessen ist, dass man als Vorgesetzter auch Fehler zulässt. Fehler sind ein Anstoß zur Weiterentwicklung. Abläufe werden hinterfragt und womöglich verbessert.

#### Interpretation – Wertschätzung:

Wertschätzung ist ein menschliches Grundbedürfnis ohne das alle Motivation vertrocknet. Alle drei Branchen bewegen sich an der Zielvorgabe von ~80% mit ihrer Bewertung der idealtypischen Führungskraft. Nur geringe Nuancen sind unter den drei Branchen zu erkennen. Wertschätzung erreicht ein nahezu ähnliches Ergebnis wie Verbindlichkeit und Teamgeist.

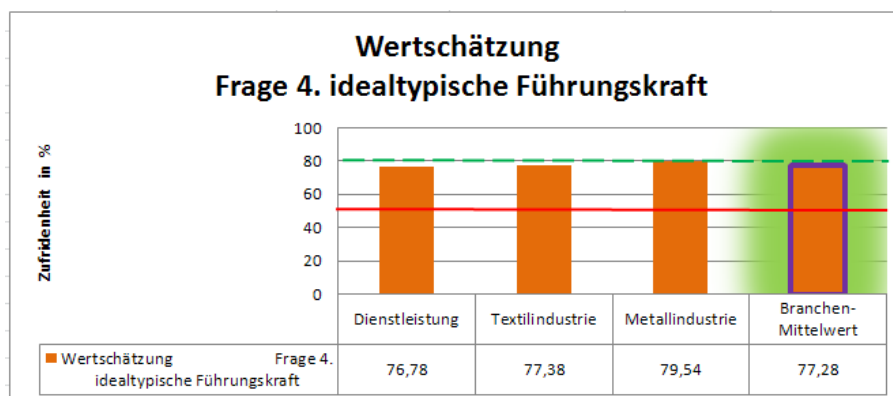


Abb. 45 Daten – Frageteil 4; iF, Wertschätzung

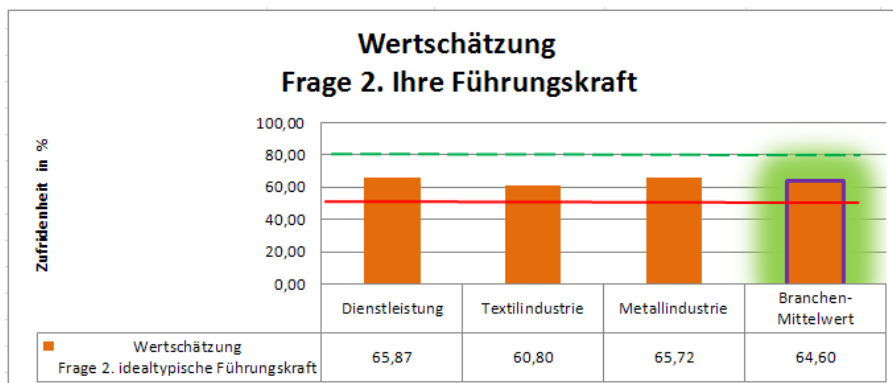


Abb. 46 Daten – Frageteil 2; ihre Führungskraft, Wertschätzung

Das Ergebnis der Führungskompetenz in der DB ist um ~11% unter der Bewertung der Idealen Führungskraft. Die Kompetenz der Vorgesetzten weicht zur MI und den Branchenschnitt nicht ab. Die Führungskräfte in der TI wurde mit ~61% am niedrigsten Bewertet. Die Abweichung mit ~4% vom Branchenschnitt ist ein Wert den man in kurzer Zeit auch erreichen kann. Länger wird die Verbesserung der idealen Führungskraft dauern. In der MI liegt man mit ~66% leicht über den Branchen-Durchschnitt, ist aber mit~14% doch noch weit von der gewünschten Führungskompetenz der Mitarbeiter entfernt. Der Abstand von ~17% in der TI und 14% in der MI ist hoch, kann aber durch bewusstes Vorgehen der Personalleitung längerfristig erreicht werden.

Interpretation – Zusatzfrage: Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten insgesamt?

Datenübersicht:

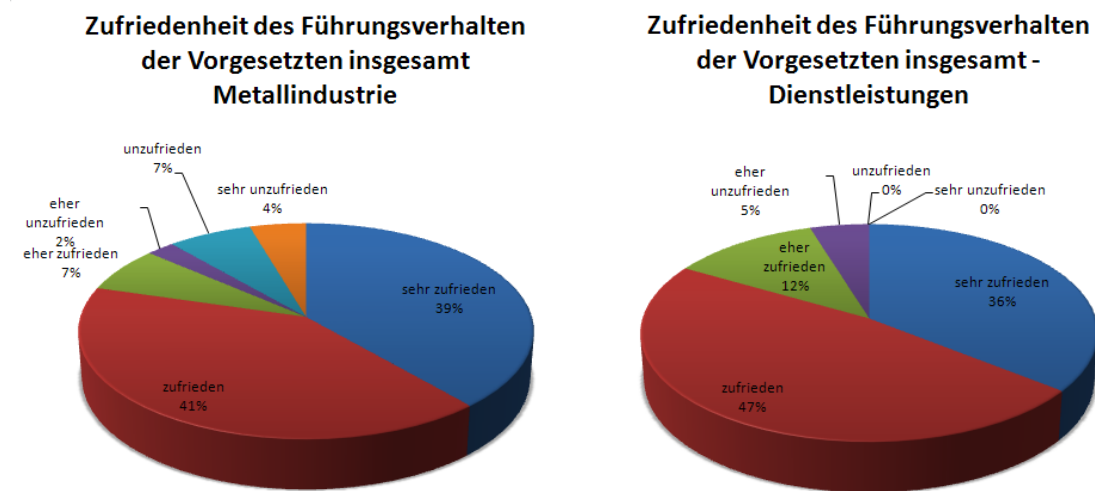


Abb. 47 Daten: Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (MI,DB)

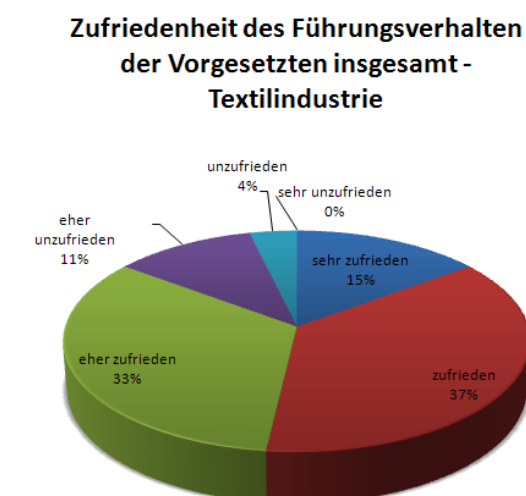


Abb. 48 Daten: Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten? (TI)

Vergleicht man die drei Branchen, fällt auf, dass in der TI wesentlich weniger Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten(15%) sehr zufrieden sind, als in den beiden andern Branchen mit Werten von MI (39%) und DB(36%). Zufrieden mit der Führungskompetenz der Vorgesetzten ist die DB mit einen Wert von 47%, gefolgt von der MI von 41% und der TI mit 37%. Wenn man als Zwischenergebnis von sehr zufrieden,zufrieden dazunimmt, sieht das so aus. DB (83%),MI (80%) und der TI 52%. Summiert man jetzt noch eher Zufrieden ändert sich DB (95%),MI (87%) und TI mit 85%. Auffallend ist, dass ein großer Prozentsatz der Mitarbeiter in der TI ihre Vorgesetzten schlechter Bewertet haben als die beiden anderen Branchen. Die Differenz ist fast zur Gänze in der Bewertung eher zufrieden mit (33%). Das Ergebnis in der MI mit Ist -7% und der DB mit Ist-12% runden das Ergebnis ab. Die Bewertungen der Mitarbeiter die eher unzufrieden,unzufrieden und sehr unzufrieden sind, ist in der MI am stärksten vertreten. Als einzige Branche gab es 4% der Mitarbeiter die mit dem Führungsverhalten sehr unzufrieden sind. Zusätzlich ist die Bewertung unzufrieden mit 7% die Spitze. Eher unzufrieden waren 2% der Probanden. Die TI sagt folgendes aus. 11% der Mitarbeiter sind eher unzufrieden und 4% unzufrieden. Am besten schneidet die DB ab. Wirklich unzufrieden ist keiner. Einzig 5% der Mitarbeiter gaben an, mit dem Führungsverhalten eher unzufrieden zu sein.

Fazit: Die Verteilung des Führungsverhalten ist doch in allen Branchen recht unterschiedlich. Auffallend ist, dass die MI die breiteste Streuung der Antwortmöglichkeiten hat. Ihre Probanden testierten die schlechtesten Umfragewerte in den unzufriedenen Antwortmöglichkeiten, gleichzeitig jedoch auch eine sehr zufriedene Einstellung zur Führungsleistung. In der TI waren die Probanden sehr zufrieden und wichen deutlich ab von den anderen Branchen. Die Mitarbeiter attestierten ihren Vorgesetzten eine bessere Führungsleistung. Wenn man die ersten drei positiven Bewertungsmöglichkeiten zusammenfasst, bekommen die Vorgesetzten in der DB mit 95% die beste Bewertung.

#### Interpretation – Zusatzfrage: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz am wichtigsten?

Drei signifikantesten Ergebnisse werden in jeder Branche diskutiert. In der DB ist den Mitarbeiter das Betriebsklima mit 24% am wichtigsten. In dieser Branche spielt das Geld mit 22% eine große Rolle. Die Führungskompetenz erreichte 19% und ist für die Arbeitnehmer das dritt wichtigste Kriterium. Die MI ist die höchste Bewertung(25%) wie in der DB das Betriebsklima, gefolgt mit 23% der guten Führungskraft - Mitarbeiterbeziehung. Das dritt wichtigste Element ist in diesem Bereich ist der Teamgeist. Anders verteilt sind die Ergebnisse in der TI. Hier ist der Teamgeist mit mit 26% als wichtigster Faktor von den Probanden bewertet worden. Die Verwirklichung der eigenen Ideen ist mit 19% an jener Stelle von enormer Tragweite In keiner Branche sind die Aufstiegschancen(15%) so hoch wie in der TI bewertet worden.

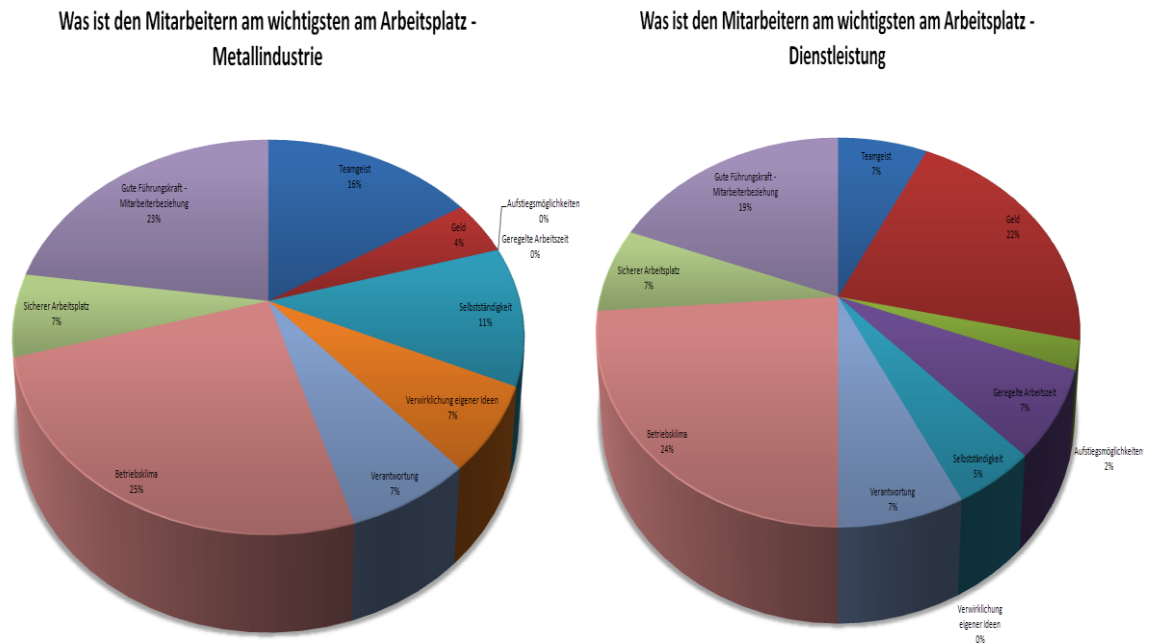


Abb. 49 Daten: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz am wichtigsten ( MI, DB)



Abb. 50 Daten: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz am wichtigsten (TI)

**Fazit:** Wenn man alle Ergebnisse betrachtet, ergibt sich doch ein sehr buntes Bild was den Mitarbeitern am wichtigsten ist. Versucht man Gemeinsamkeiten zu erkennen, so kann man in DB und TI das Betriebsklima und die Mitarbeiter Führungskraftbeziehung nennen. Sehr wichtig ist das Geld in der DB, könnte aber auch damit zusammenhängen, dass ein Teil der Probanden in der Beratung tätig sind. Nur in der TI ist die Verwirklichung von eigener Ideen in diesem Ausmaß bewertet worden.

## 9 Zusammenfassung und Ausblick

### 9.1 Zusammenfassung

Ziel und Aufgabe war es, einen persönlichen Überblick über das Thema Führung durch das Literaturstudium zu bekommen. Ein weiterer Punkt der Diplomarbeit war, dass interessierten Personen in gedrängter Weise die Führungsproblematik aufgezeigt wird. Durch die Verweise auf die Literatur soll relativ rasch eine präzise Darstellung ohne großes Literaturstudium vermittelt werden.

Die Befragung selbst im praktischen Teil dient als Erstaufnahme, um das Befinden der Mitarbeiter in den einzelnen Branchen aufzunehmen und erste Rückschlüsse zu ziehen. Daraus resultiert die Idealtypische Führungskraft und die Bewertung der Führungskompetenz der bzw. des Vorgesetzten.

Aus Sicht des Autors, wie die Idealtypischen Führungskraft aussehen könnte und wie es derzeit mit der Führungskompetenz der Vorgesetzten steht:

In einer Untersuchungsreihe wird dokumentiert, dass in den diversen Fachgruppen Unterschiede zu finden sind, die die Information und Kommunikation, den Teamgeist, die Verbindlichkeiten und die Wertschätzung betreffen. Die Selbsteinschätzung der Vorgesetzten entspricht nicht den Werten der Untergebenen. Die Bewertung der idealtypischen Führungspersönlichkeit weicht doch erheblich von der derzeitigen Führungskompetenz ab.

Es gibt Talente, denen der Umgang mit ihren Mitarbeitern leicht fällt. Sie sind zum Führen geboren. Hat man diese Eigenschaft nicht, sollte man aus Sicht des Autors folgendes beachten:

In Analogie zum Tanzen, wo aus Gründen Ästhetik und Flüssigkeit Führen und Führen-Lassen gleichermaßen wichtig ist, sollten sich auch bei der Personalführung Führende und Geführte gemeinsam in die gleiche Richtung drehen. Damit Führungskräfte und Mitarbeiter aber überhaupt gleiche Ziele anstreben können, müssen sie sich kontinuierlich abstimmen – und diese Abstimmung erfolgt zu einem Großteil über das Führungsverhalten. Während der Führende beim Tanz recht unmittelbar bemerkt, wenn sich die Geführte nicht führen lässt und andere Richtungen vorzieht, ist diese Rückkopplung bei der Perso-



nalführung verhältnismäßig schwierig. Deshalb kann es sich für Führungskräfte lohnen, neben den ihre Mitarbeiter beherrschenden Figuren auch deren Wahrnehmung des Geführt-Werdens sowie deren Wünsche an die Führung zu kennen. In diesem Sinne muss also den Mitarbeitern das Wort gegeben werden – ein Prozess, der beispielsweise durch standardisierte Befragungen initiiert oder katalysiert werden kann.

#### Schlussbemerkung:

Der Abstand zwischen Führungsriege und Untergebenen ist gering, denn auch der Leiter unterliegt den Gesetzen des Arbeitnehmers – >>der Herr ist der erste Diener seines Staates<< .

Warum sich die Leute in die Führungsriege drängen, kann nur durch das höhere Einkommen und das Selbstwertgefühl begründet sein. Ein soziales Gefühl ist in Zweifel zu ziehen. Wer aber diese Abhandlung liest – jung und zukunftsstrebend – könnte brauchbare Hinweise finden, was ihn als >>Boss<< erwartet.

## **9.2 Ausblick**

Zur Evaluierung der Befragungsergebnisse sind weitere Befragungen in naher Zukunft und auch in weiterer Folge wiederkehrend mit den gleichen Vorgaben durchzuführen. So wird sich die Schärfe der ersten Untersuchung ergeben. Für etwaige weitere Untersuchungen zu dieser Thematik können sich eventuelle Unschärfen im Vorhinein mit einkalkulieren lassen, um die Aussagekraft von Erstuntersuchungen zu optimieren.

# Literatur

- [1] Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. - 9. Neu bearbeitete Aufl. Köln: Wolters Kluwer, 2011.
- [2] Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft. -27. Auflage. Renningen: expert Verlag, 2006
- [3] N.N.,Auf des Institut für Beschäftigung und Employability;  
[http://web.fhLudwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/\\$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://web.fhLudwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf), besucht am 19.11.2011
- [4] N.N., Universität Bielefeld Publikationen - Münchhausen, Gesa;  
<https://pub.unibielefeld.de/luur/download?func=downloadFile&recordOld=2304384&fileOld=2304387> pdf, besucht am 25.11.2011
- [5] Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. -14. aktualisierte Aufl. Herne: NWB, 2010
- [6] Scholz, Christian: Personalmanagement. -3. neubearbeitete Aufl. München: Vahlen, 1993
- [7] Staehle, Wolfgang: Management. - 8. Überarbeitete Aufl. München: Vahlen, 1999
- [8] Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2: - 7.Aufl. Göttingen: Berne, 2005

- [9] Jung, Hans: Personalwirtschaft. -9.aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag, 2011
- [10] Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert: Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management. -2.erweiterte Auflage. Berlin 2003
- [11] Tscheuschner, Marc; Wagner, Hartmut: TMS Der Weg zum Hochleistungsteam, Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann. - 1Auflage. Offenburg: Gabal Verlag GmbH, 2008
- [12] Hilb, Martin: Integriertes Personal- Management. -18 Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2008
- [13] N.N., Aufruf der Universität Bern –Fakultät Organisation und Personal,  
<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M608%20Fhrungsmodelle-Fhrungskonzepte.pdf>, besucht am 5.11.2001
- [14] N.N., Aufruf der University of Economics in Bratislava;  
[http://www.euba.sk/dokumenty/nemeckofonne/07\\_Fuehrung.pdf](http://www.euba.sk/dokumenty/nemeckofonne/07_Fuehrung.pdf), besucht am 6.11.2011
- [15] Von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E.: Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. - 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009
- [16] Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus: Personalführungslehre, Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. - 4. Auflage. Stuttgart: Haupt Verlag, 2005

- [17] Wunderer, Rolf: Führung in Management und Märchen, Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze: Köln: Luchterhand - Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2010
  
- [18] Rahn, Horst-Joachim: Personalführung kompakt, Ein systemorientierter Ansatz. München: Oldenbourg Verlag, 2008
  
- [19] Olfert, Klaus: Pischulti, Helmut: Unternehmensführung. – 5 Auflage. Herne: NWB Verlag, 2011
  
- [20] Schwarz, Marianne: Verbindlichkeit in Führung und Kommunikation. – 2006. – 5S.  
  
Basel, Burla Management
  
- [21] Rosenstiel, Lutz: Comelli, Gerhard: Führung zwischen Stabilität und Wandel: München: Verlag Franz Vahlen, 2003
  
- [22] Burns, James-MacGregor: Leadership: New York: Harper & Row, 1978
  
- [23] Pinnov, Daniel F. : Führen, worauf es wirklich ankommt – 4. Auflage: Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlag GmbH, 2009
  
- [24] N.N., die Akademie für Führungskräfte  
<http://www.dieAkademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000102Cq>, besucht am 14.12.2011,
  
- [25] Comelli, Gerhard: Rosenstiel, von Lutz: Führung durch Motivation, Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen – 4. Auflage: München: Verlag Franz Vahlen München, 2009
  
- [26] Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit – 12. Auflage: Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2010
  
- [27] Bahner, Christian: Vorgesetztenbeurteilung mittels 360° Feedback -2. Auflage: München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005

- [28] Bortz, Jürgen: Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation -3.Auflage: Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2005
- [29] Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen -5.Auflage: Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2011
- [30] Olfert, Klaus: Unternehmensführung von Horst-Joachim Rahn - 7.Auflage: Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag GmbH, 2008
- [31] N.N., Aufruf der Universität Erlangen, Philosophischen Fakultät;Erlangen,  
[http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/ka\\_p4/p\\_beurt/p\\_beurt.pdf](http://www.economics.phil.unierlangen.de/bwl/lehrbuch/ka_p4/p_beurt/p_beurt.pdf), besucht am 22.1.2012

# Anhang

Anhang 1 Fragebogen zum Thema Führung (6 Seiten) .....	i
Anhang 2 Ergebnisdarstellung aller Fragebögen .....	ii
Anhang 3 Ergebnisdarstellung der Branchen .....	..iii
Anhang 4 Ergebnisdarstellung in den einzelnen Unternehmen .....	iv
Anhang 5 Ergebnisdarstellung - Dienstleistungsbranche (10 Seiten) .....	v
Anhang 6 Ergebnisdarstellung - Textilindustriebranche (10 Seiten) .....	vi
Anhang 7 Ergebnisdarstellung - Metallindustriebranche (10 Seiten) .....	vii
Anhang 8 Ergebnisdarstellung aller Fragebögen (10 Seiten) .....	viii
Anhang 9 Checkliste: Motivierungsprozess 6.2 .....	ix
Anhang 10 Anspruch an Führungskräfte .....	x
Anhang 11 Prozentdarstellung Dienstleistung (3 Seiten).....	xi
Anhang 12 Prozentdarstellung Textilindustriebranche (3 Seiten) .....	xiii
Anhang 13 Prozentdarstellung Metallindustriebranche (3 Seiten).....	xiv

# Anhang 1

## Diplomarbeit – Fragebogen

### Fragebogen zum Thema Führung

Bitte nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und beantworten Sie diesen Fragebogen. Die Befragungsdaten dienen im Rahmen meiner Diplomarbeit mit dem Titel „Ansätze zu modernem operativen Führungsverhalten“ als Datenbasis. Ziel der Untersuchung ist es, die idealtypische (beispielhafte, eindrucksvolle) Führungspersönlichkeit aus Sicht der Mitarbeiter und der Vorgesetzten annähernd erfassen zu können. Das derzeitige Führungsverhalten in den verschiedenen Branchen, welches auch Teil der Untersuchung ist, dient als Vergleichswert. Mit ihren Antworten ermöglichen sie mir, für die Diplomarbeit eine Datenbasis aufzubauen und daraus Rückschlüsse, wertvolle Hinweise und Hypothesen auf das vorherrschende Führungsverhalten in den verschiedenen Branchen zu gewinnen. Es liegt nicht in meinem Interesse, das Verhalten von Vorgesetzten zu bewerten oder Ihr Geschäftsfeld zu beurteilen. Damit die Anonymität jedes Einzelnen sichergestellt wird, bitte ich Sie, dass Sie ihren Fragebogen in das beige gestellte Kuvert geben und dieses verschließen. Der Fragebogen wird durch mich oder meine Vertrauensperson (wird Ihnen namentlich im Kuvert bekannt gegeben) bei Ihnen persönlich abgeholt. Nur original geschlossene Kuverts mit den richtig ausgefüllten Fragebögen dürfen aufgrund der Objektivität als Datenbasis einfließen. Die gesammelten Daten sind nur dem Autor zugänglich und werden ausschließlich für die Diplomarbeit verwendet. Daten werden selbstverständlich nicht an Dritte bzw. an das Management weitergeleitet. Alle Daten werden auf jedem Fall streng vertraulich behandelt.

Der Fragebogen besteht aus 4 Teilen.

1. Allgemeine Fragen
2. Fragebogen – „Ihre Führungskraft“ (von allen Teilnehmern auszufüllen)
3. Fragebogen – „Ihre Führungskompetenz“ (nur von Führungskräften auszufüllen)
4. Fragebogen – „Idealtypische Führungskraft“ (von allen Teilnehmern auszufüllen)

Legendenerklärung:

–	Erfüllt die Anforderungen nicht	Die Führungskraft erfüllt die beschriebenen Anforderungen nicht. Sie zeigt diesbezüglich einen deutlichen Verbesserungsbedarf.
-/+	Erfüllt die Anforderungen teilweise	Die Führungskraft erfüllt die beschriebenen Anforderungen nur teilweise. Sie zeigt diesbezüglich einen Verbesserungsbedarf.
+	Erfüllt die Anforderungen	Man kann sich darauf verlassen, dass die Führungskraft die beschriebenen Anforderungen erfüllt. Nur in Ausnahmefällen kann es vorkommen, dass sie die beschriebenen Anforderungen nicht erfüllt werden.
++	Übertrifft die Anforderungen	Man kann sich darauf verlassen, dass die Führungskraft die beschriebenen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus kann sogar vorkommen, dass sie die beschriebenen Anforderungen übertrifft.

## 1. Allgemeine Fragen

### 1) Die Firma, in der ich beschäftigt bin, gehört zur Branche.

<input type="checkbox"/> Industrie:	<input type="checkbox"/> Textil:	<input type="checkbox"/> Dienstleistungen:
--	-------------------------------------	---

### 2) Ich bin Vorgesetzter oder Mitarbeiter.

<input type="checkbox"/> Mitarbeiter:	<input type="checkbox"/> Vorgesetzter: (Vorgesetzter kann auch Mitarbeiter sein, dann alle Fragenbögen ausfüllen)
--	--

### 3) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

<input type="checkbox"/> Kleinstunternehmen < 10	<input type="checkbox"/> Kleine Unternehmen < 50	<input type="checkbox"/> Mittlere Unternehmen < 250
<input type="checkbox"/> Große Kapitalgesellschaft > 250		

### 4) Was ist Ihnen (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungspersönlichkeit) am Arbeitsplatz am wichtigsten? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

<input type="checkbox"/> Teamgeist	<input type="checkbox"/> Geld	<input type="checkbox"/> Aufstiegsmöglichkeiten
<input type="checkbox"/> Geregelte Arbeitszeit	<input type="checkbox"/> Selbständigkeit	<input type="checkbox"/> Verwirklichung eigener Ideen
<input type="checkbox"/> Verantwortung	<input type="checkbox"/> Betriebsklima	
<input type="checkbox"/> Sicherer Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/> Gute Führungskraft-Mitarbeiterbeziehung	



# Diplomarbeit – Fragebogen

## 2. Ihre Führungskraft

(von Führungskräften und MitarbeiterInnen auszufüllen)

Bei der Beantwortung der folgenden Fragen denken Sie bitte an die Ihnen (in fachlicher Hinsicht) direkt vorgesetzte Führungskraft; (z.B. als Projektmitarbeiter/in Ihre/Ihren Projektleiter/in)

Bitten beschreiben Sie Ihre Führungskraft

	-	-/+	+	++
a. Meine Führungskraft hat für mich immer ein offenes Ohr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Gute Leistungen werden von meiner Führungskraft lobend anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung objektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ich erlebe, dass meine Führungskraft meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Sie führt mit mir in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf meine Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Ich erhalte hinreichende Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgabe benötige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ich fühle mich von meiner Führungskraft auch über Unternehmens – Belange informiert, die nicht direkt meine Arbeit betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Ich denke, dass meine Führungskraft niemanden bevorzugt oder benachteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aufgefordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Meine Führungskraft ist ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Sie stellt veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Sie verhält sich mir gegenüber respektvoll und wertschätzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Sie motiviert mich durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Sie gibt mir die Möglichkeit, Feedback zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt?

☐ sehr zufrieden ☐ zufrieden ☐ eher zufrieden ☐ eher unzufrieden ☐ unzufrieden ☐ sehr unzufrieden

## 3. Ihre Führungskompetenz (nur von Führungskräften auszufüllen)

Wie beurteilen Sie Ihre eigene Führungskompetenz?

	-	-/+	+	++
a. Ich habe bei Schwierigkeiten und Bedenken meiner MitarbeiterInnen immer ein offenes Ohr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Gute Leistungen meiner MitarbeiterInnen werden von mir lobend anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ich beurteile die Arbeitsleistung meiner MitarbeiterInnen objektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, und Bedürfnisse meiner MitarbeiterInnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Ich führe mit meinen MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ich unterstütze und berate meine MitarbeiterInnen im Hinblick auf deren Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Ich gebe meinen MitarbeiterInnen hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ich informiere meine MitarbeiterInnen auch über Unternehmens - Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Ich bevorzuge oder benachteile keine/n meiner MitarbeiterInnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Ich bin durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung meiner MitarbeiterInnen bemüht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Ich sporne meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Ich stelle veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versuche diese dauernd zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Ich Sorge für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Ich verhalte mich gegenüber meinen MitarbeiterInnen respektvoll und wertschätzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Ich motiviere meine MitarbeiterInnen, durch mein eigenes Engagement und meine Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Ich gebe meinen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, mir Feedback zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Ich treffe Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Idealtypische Führungskraft

(von Führungskräften und MitarbeiterInnen auszufüllen)

Was erwarten Sie sich von einer idealtypischen Führungskraft?

	-	-/+	+	++
a. Sie hat bei Schwierigkeiten und Bedenken ihrer MitarbeiterInnen immer ein offenes Ohr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Gute Leistungen werden von ihr lobend anerkannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sie beurteilt die Arbeitsleistung ihrer MitarbeiterInnen objektiv und konstruktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sie berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Sie führt mit ihren MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Sie unterstützt und berät ihre MitarbeiterInnen im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Sie gibt ihren MitarbeiterInnen hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Sie informiert ihre MitarbeiterInnen auch über Unternehmens - spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Sie bevorzugt oder benachteiligt keine/n ihrer MitarbeiterInnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Sie spornt Ihre MitarbeiterInnen zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Sie ist zukunftsorientiert bzw. ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu realisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Sie stellt nicht mehr zeitgemäße Systeme, Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern bzw. zu ersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Sie verhält sich gegenüber ihren MitarbeiterInnen respektvoll und wertschätzend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Sie motiviert ihre MitarbeiterInnen durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Sie gibt ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihr Feedback zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Diplomarbeit – Fragebogen

---

**Vielen Dank für das sorgfältige Ausfüllen des Fragebogens!**

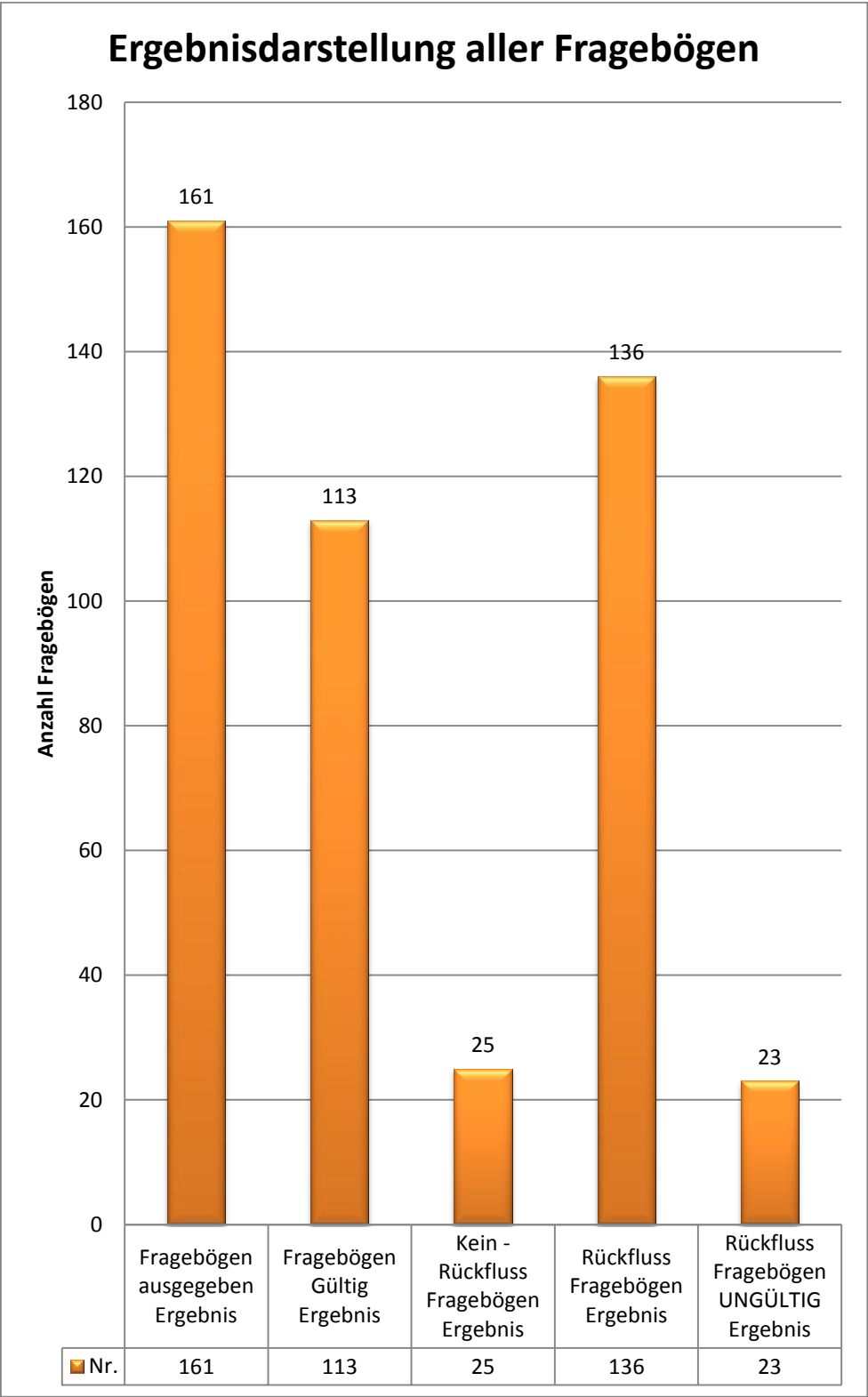
**Die Befragung insgesamt soll helfen, Tendenzen in der Erwartungshaltung an Führungskräfte zu erkennen. Sie stellt jedoch keinen Anspruch, statistisch repräsentativ zu sein.**

**Ich danke für Ihre Mithilfe und garantiere Ihnen absolute Anonymität!**

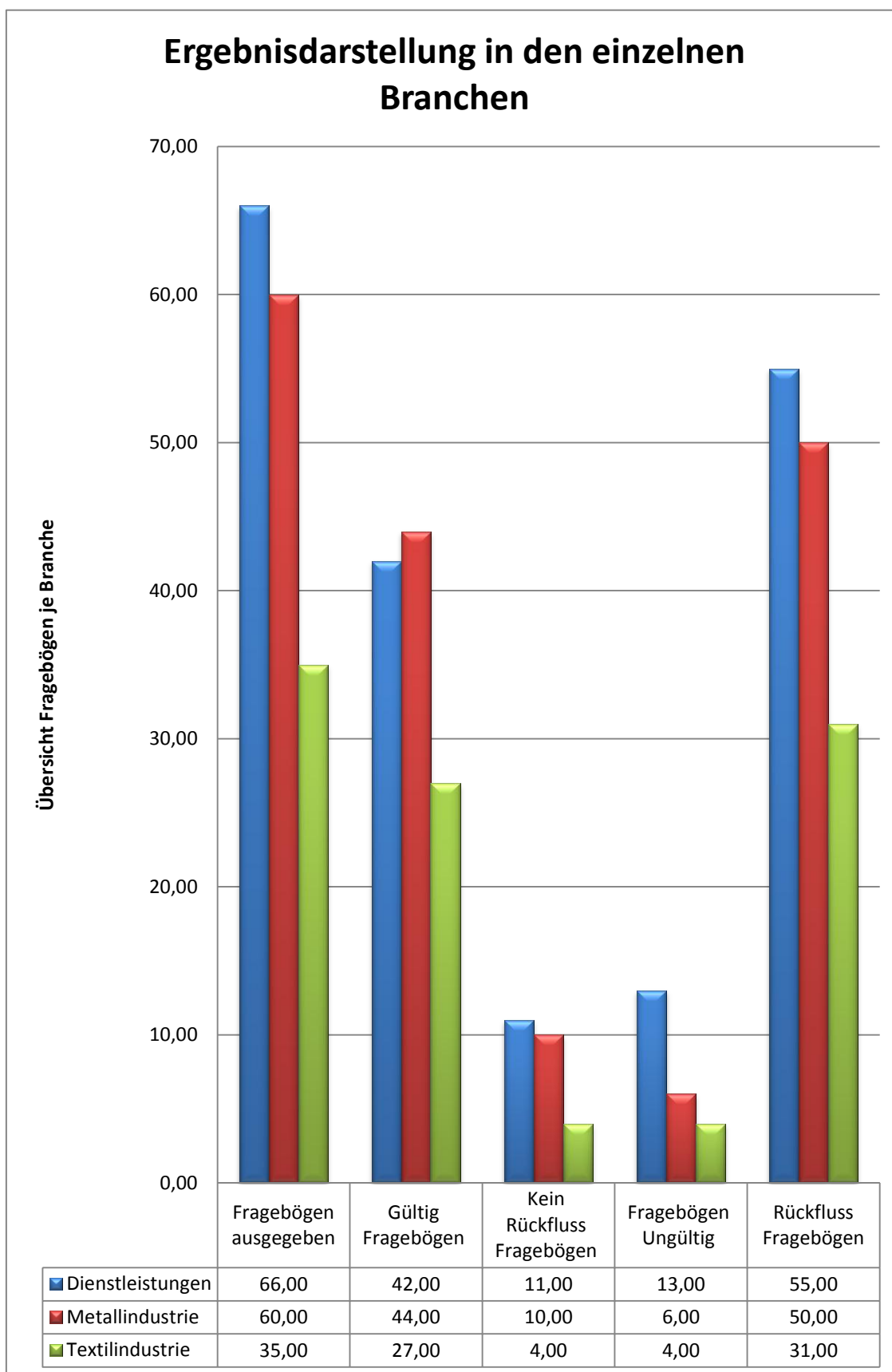
**Viktor Ceh**



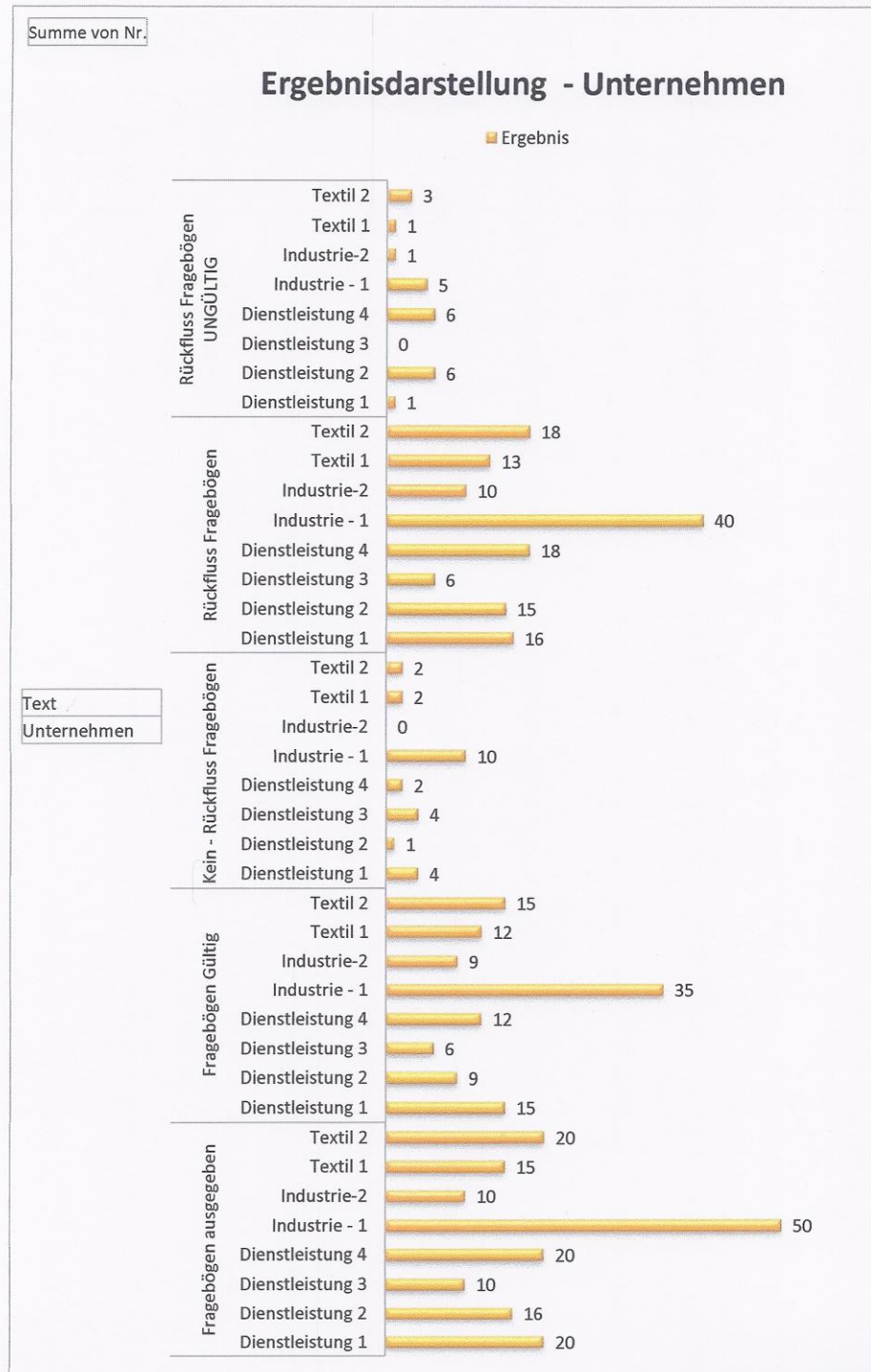
# Anhang 2



## Anhang 3



## Anhang 4



# Anhang 5

## Ergebnisdarstellung - Dienstleistungsbranche - Anhang V

<b>1) Die Firma, in der ich beschäftigt bin, gehört zur Branche.</b>		
Metallindustrie		
Textilindustrie		
Dienstleistungen	x	
<b>2) Ich bin Vorgesetzter oder Mitarbeiter.</b>		
Mitarbeiter		30
Mitarbeiter und Vorgesetzter		12
Nur Vorgesetzter		0
2) Summe ausgefüllter Fragebögen Ihre Führungskraft		42
2) Fragebögen Mitarbeiter und Vorgesetzter ihr Führungskraft		12
2) Fragebögen nur Mitarbeiter - ihre Führungskraft		30
<b>3) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?</b>		
Kleinstunternehmen < 10		
Kleine Unternehmen <50	x	
Mittlere Unternehmen < 250	x	
Große Kapitalgesellschaften > 250	x	
<b>4) Was ist Ihnen (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungspersönlichkeit) am Arbeitsplatz am wichtigsten?</b>		
Teamgeist		3
Geld		9
Aufstiegsmöglichkeiten		1
Geregelte Arbeitszeit		3
Selbstständigkeit		2
Verwirklichung eigener Ideen		0
Verantwortung		3
Betriebsklima		10
Sicherer Arbeitsplatz		3
Gute Führungskraft - Mitarbeiterbeziehung	8	Soll
Summe	42	42
	IST	



### Was ist den Mitarbeitern am wichtigsten am Arbeitsplatz - Dienstleistung

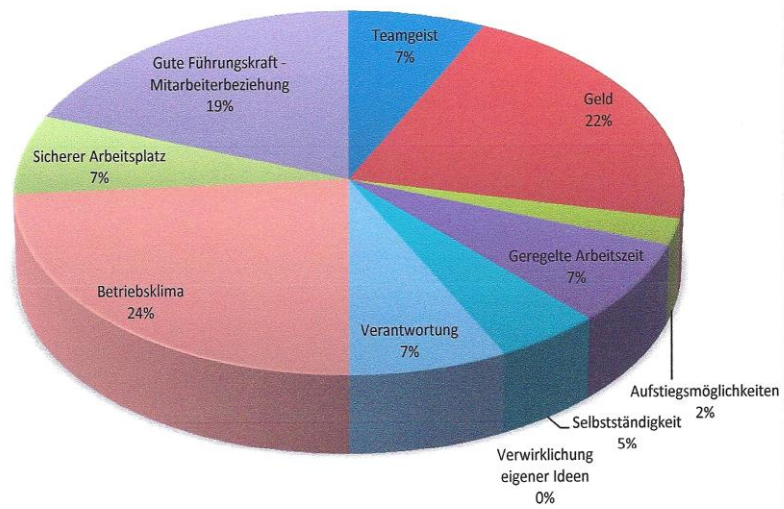


Diagramm 1

Was ist den Mitarbeitern am wichtigsten am Arbeitsplatz

1

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Meine Führungskraft hat für mich immer ein offenes Ohr.	1	4	26	11	42
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von meiner Führungskraft lobend anerkannt	4	10	16	12	42
c	Verbindlichkeit	Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung objektiv.	3	8	20	11	42
d	Teamgeist	Ich erlebe, dass meine Führungskraft meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.	1	8	18	15	42
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit mir in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	11	8	10	13	42
f	Wertschätzung	Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf meine Weiterentwicklung.	8	8	17	9	42
g	Information und Kommunikation	Ich erhalte hinreichende Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgabe benötige.	3	8	21	10	42
h	Information und Kommunikation	Ich fühle mich von meiner Führungskraft auch über Unternehmens – Belange informiert, die nicht direkt meine Arbeit betreffen	5	8	10	19	42
i	Verbindlichkeit	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	5	7	13	17	42
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	2	11	20	9	42
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aufgefordert.	2	6	15	19	42
l	Eigenverantwortung	Meine Führungskraft ist ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	9	20	13	42
m	Eigenverantwortung	Sie stellt veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern	0	13	16	13	42
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	6	7	13	16	42
o	Wertschätzung	Sie verhält sich mir gegenüber respektvoll und wertschätzend.	2	3	18	19	42
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert mich durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	1	10	15	16	42
q	offen für Neues	Sie gibt mir die Möglichkeit, Feedback zu geben.	0	7	18	17	42
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	3	15	13	11	42
SUMMEN			57	150	299	250	756
						12	Kontrolle Querverweis auf Vorgesetzter
						42	Summe aller beantworteten Fragebögen
			756			30	Mitarbeiter

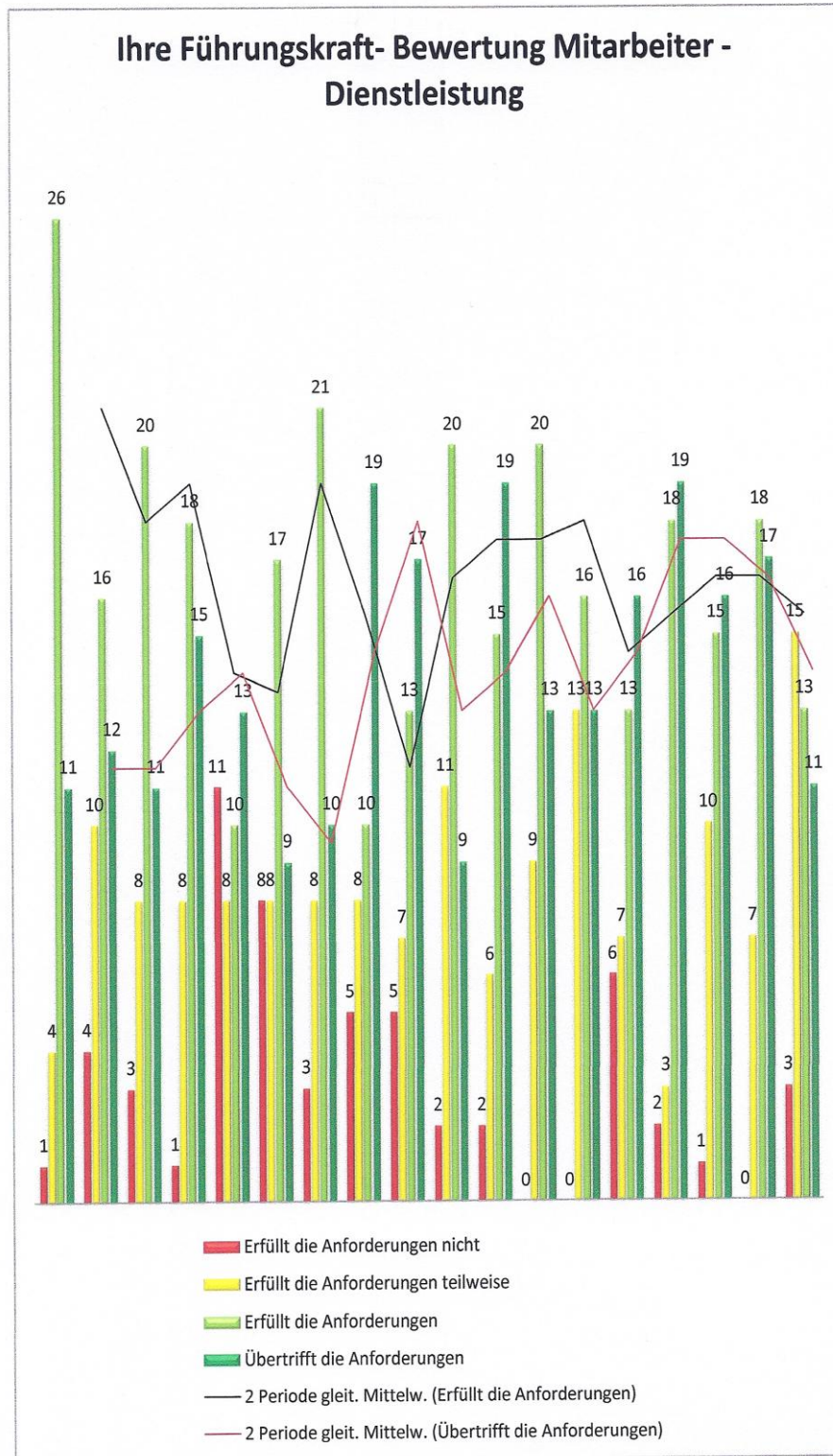


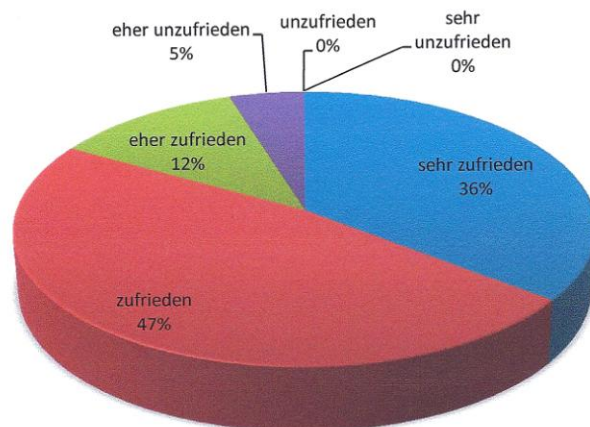
Diagramm2

Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszufüllen!)

sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
15	20	5	2	0	0

Summe MA	Vergleich MA allgemeiner Fragebogen
42	42

### Zufriedenheit des Führungsverhalten der Vorgesetzten insgesamt - Dienstleistungen





Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung Dienstleistungsbranche - Anhang V

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Ich habe bei Schwierigkeiten und Bedenken meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	1	7	4	12
b	Wertschätzung	Gute Leistungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von mir lobend anerkannt.	0	2	6	4	12
c	Verbindlichkeit	Ich beurteile die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	5	5	2	12
d	Teamgeist	Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	3	6	3	12
e	Information und Kommunikation	Ich führe mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	2	2	4	4	12
f	Wertschätzung	Ich unterstütze und berate meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	1	2	5	4	12
g	Information und Kommunikation	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	2	6	4	12
h	Information und Kommunikation	Ich informiere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens- spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	1	0	8	3	12
i	Verbindlichkeit	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	3	3	6	12
j	offen für Neues	Ich bin durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	1	9	2	12
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich sporne meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	0	0	5	7	12
l	Eigenverantwortung	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	3	4	5	12
m	Eigenverantwortung	Ich stelle veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versuche diese dauernd zu verbessern.	0	3	6	3	12
n	Information und Kommunikation	Ich Sorge für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	1	1	4	6	12
o	Wertschätzung	Ich verhalte mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	1	4	7	12
p	Eigenverantwortung	Ich motiviere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch mein eigenes Engagement und Vorbild Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	0	4	8	12
q	offen für Neues	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit mir Feedback zu geben.	0	2	6	4	12
r	Verbindlichkeit	Ich treffe Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	1	3	4	4	12
SUMME			6	34	96	80	216
						12	Kontrolle Querverweis auf Fragen
			216			12	Summe Querverweis Vorgesetzter
						18	Frageanzahl

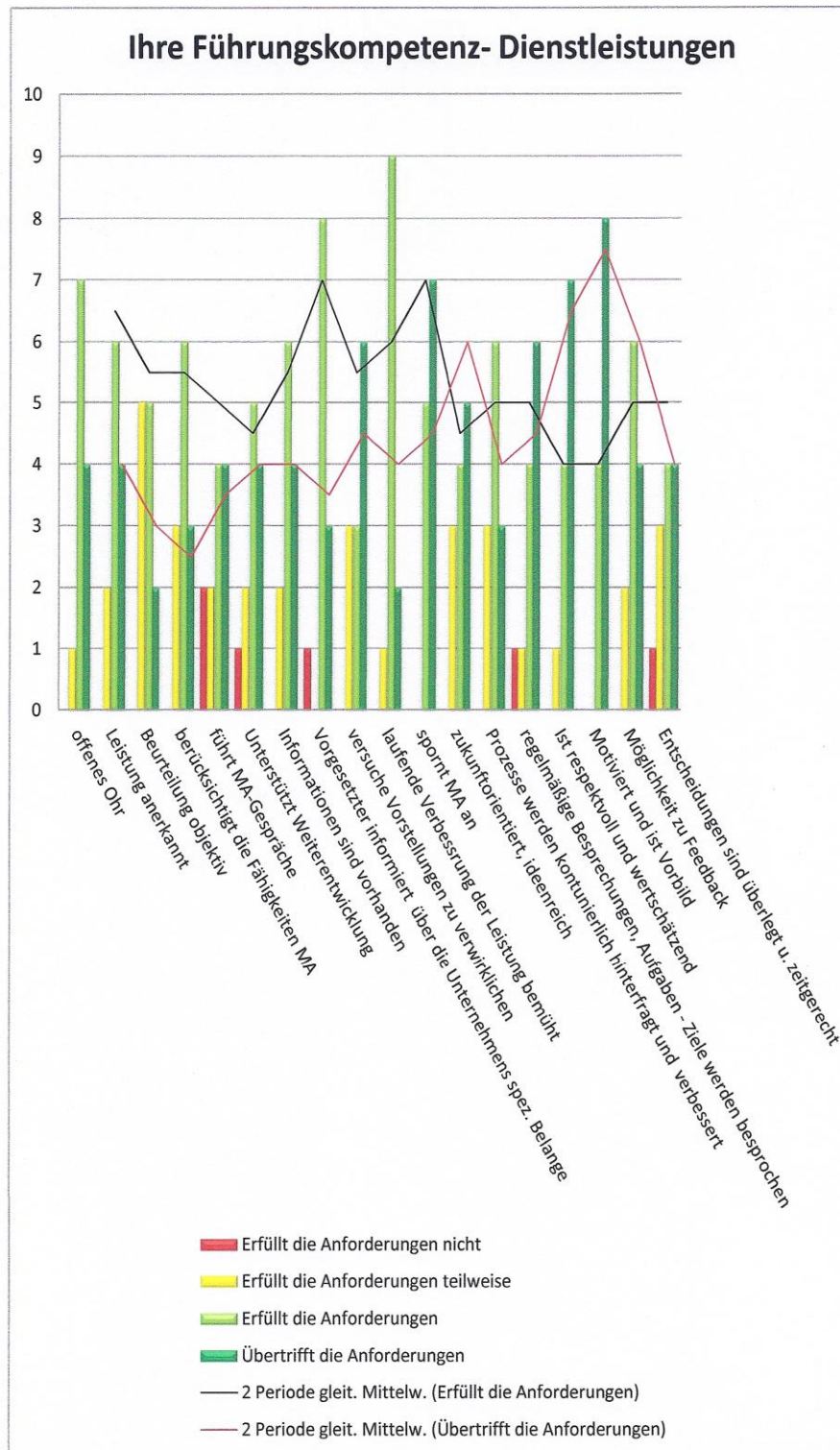


Diagramm3

Fragebogen - Auswertung Idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung Dienstleistungsbranche - Anhang V

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe horizontal
a	Vertrauen	Sie hat bei Schwierigkeiten und Bedenken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	2	24	16	42
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von ihr lobend anerkannt.	1	6	21	14	42
c	Verbindlichkeit	Sie beurteilt die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	2	16	24	42
d	Teamgeist	Sie berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	1	5	18	18	42
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	4	5	16	17	42
f	Wertschätzung	Sie unterstützt und berät ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	2	6	16	18	42
g	Information und Kommunikation	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	1	3	18	20	42
h	Information und Kommunikation	Sie informiert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens- spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	5	9	17	11	42
i	Verbindlichkeit	Sie bevorzugt oder benachteiligt keine/n ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	1	12	29	42
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	6	19	17	42
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Sie spornt Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	1	7	13	21	42
l	Eigenverantwortung	Sie ist zukunftsorientiert bzw. ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu realisieren.	0	5	21	16	42
m	Eigenverantwortung	Sie stellt nicht mehr zeitgemäße Systeme, Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern bzw. zu ersetzen.	0	7	26	9	42
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	3	4	20	15	42
o	Wertschätzung	Sie verhält sich gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	2	15	25	42
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Engagement und Vorbild, Ideen gemeinsam umzusetzen.	1	4	18	19	42
q	offen für Neues	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit ihr Feedback zu geben.	2	2	19	19	42
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	3	19	20	42
SUMMEN			21	79	328	328	756
						Kontrolle Querverweis auf Vorgesetzter	12
						Summe Querverweis MA und Vorgesetzter	42
			756			Mitarbeiter	30



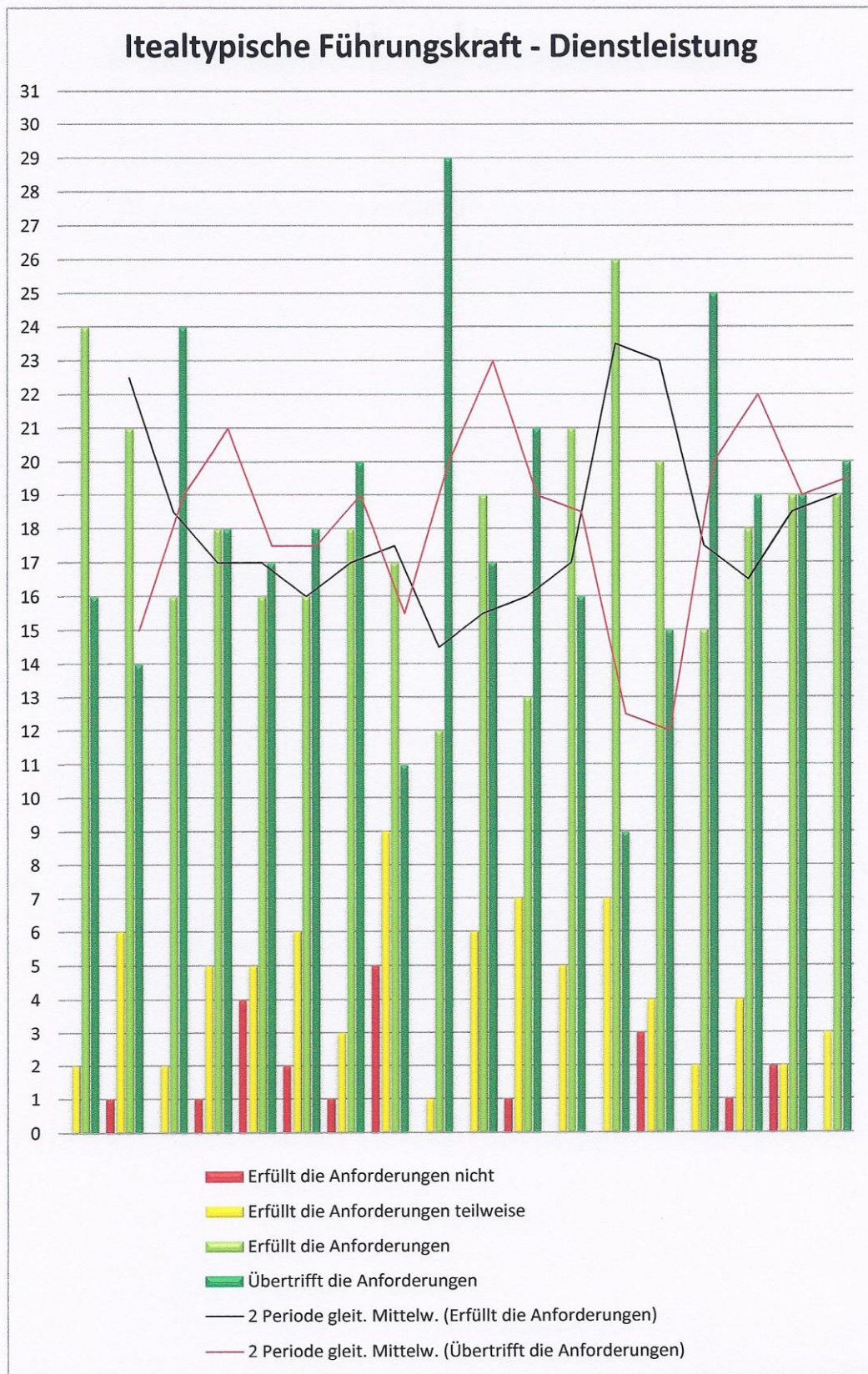
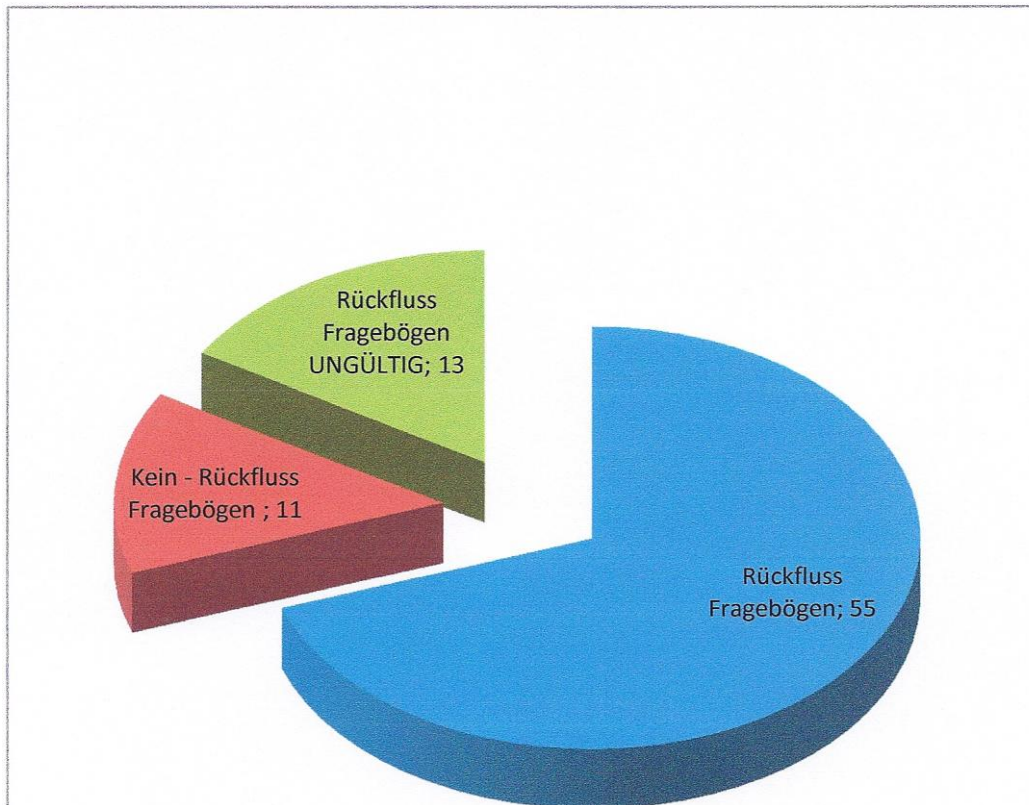


Diagramm4



Fragebögen ausgegeben	66	Dienstleistung
Rückfluss Fragebögen	55	Dienstleistung
Kein - Rückfluss Fragebögen	11	Dienstleistung
Rückfluss Fragebögen UNGÜLTIG	13	Dienstleistung
Rückfluss in Prozent	83%	Dienstleistung
Rückfluss in Prozent -Gültig	64%	Dienstleistung

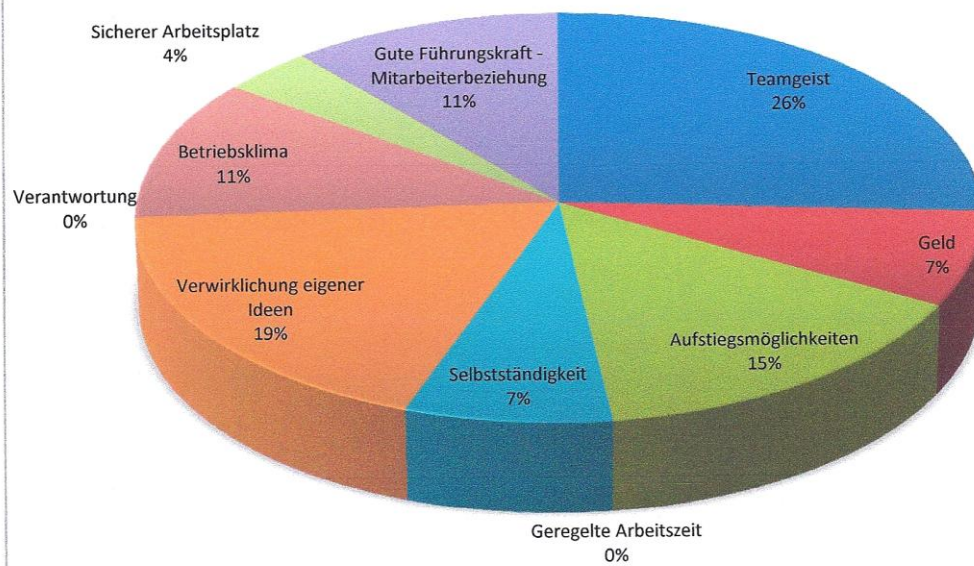


## Anhang 6

Ergebnisdarstellung Textilbranche - Anhang VI

<b>1) Die Firma, in der ich beschäftigt bin, gehört zur Branche.</b>		
Metallindustrie		
Textilindustrie	x	
Dienstleistungen		
<b>2) Ich bin Vorgesetzter oder Mitarbeiter.</b>		
Mitarbeiter	15	
Mitarbeiter und Vorgesetzter	12	
Nur Vorgesetzter		
2) Summe ausgefüllter Fragebögen Ihre Führungskraft	27	
2) Fragebögen Mitarbeiter und Vorgesetzter ihr Führungskraft	12	
2) Fragebögen nur Mitarbeiter - ihre Führungskraft	15	
<b>3) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?</b>		
Kleinstunternehmen < 10		
Kleine Unternehmen < 50		
Mittlere Unternehmen < 250		
Große Kapitalgesellschaften > 250	x	
<b>4) Was ist Ihnen (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungspersönlichkeit) am Arbeitsplatz am wichtigsten?</b>		
Teamgeist	7	
Geld	2	
Aufstiegsmöglichkeiten	4	
Geregelte Arbeitszeit	0	
Selbstständigkeit	2	
Verwirklichung eigener Ideen	5	
Verantwortung	0	
Betriebsklima	3	
Sicherer Arbeitsplatz	1	
Gute Führungskraft - Mitarbeiterbeziehung	3	Soll
Summe	27	27
	IST	

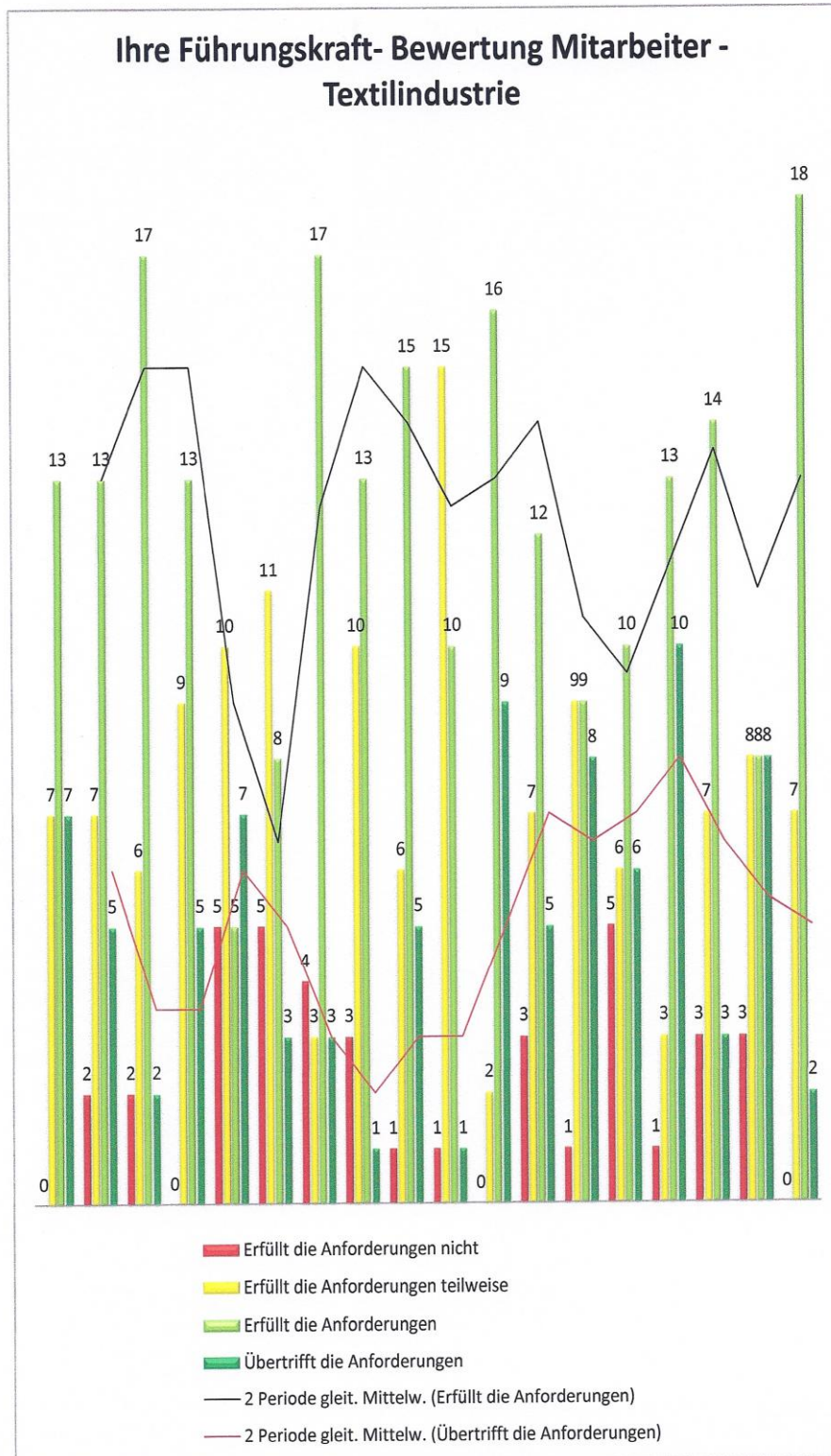
## Was ist den Mitarbeitern am wichtigsten am Arbeitsplatz - Textilindustrie



Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung Textilbranche - Anhang VI

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Meine Führungskraft hat für mich immer ein offenes Ohr.	0	7	13	7	27
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von meiner Führungskraft lobend anerkannt	2	7	13	5	27
c	Verbindlichkeit	Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung objektiv.	2	6	17	2	27
d	Teamgeist	Ich erlebe, dass meine Führungskraft meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.	0	9	13	5	27
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit mir in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	5	10	5	7	27
f	Wertschätzung	Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf meine Weiterentwicklung.	5	11	8	3	27
g	Information und Kommunikation	Ich erhalte hinreichende Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgabe benötige.	4	3	17	3	27
h	Information und Kommunikation	Ich fühle mich von meiner Führungskraft auch über Unternehmens – Belange informiert, die nicht direkt meine Arbeit betreffen.	3	10	13	1	27
i	Verbindlichkeit	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	1	6	15	5	27
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	1	15	10	1	27
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aufgefordert.	0	2	16	9	27
l	Eigenverantwortung	Meine Führungskraft ist ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu verwirklichen.	3	7	12	5	27
m	Eigenverantwortung	Sie stellt veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern	1	9	9	8	27
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	5	6	10	6	27
o	Wertschätzung	Sie verhält sich mir gegenüber respektvoll und wertschätzend.	1	3	13	10	27
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert mich durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	3	7	14	3	27
q	offen für Neues	Sie gibt mir die Möglichkeit, Feedback zu geben.	3	8	8	8	27
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	7	18	2	27
SUMMEN			39	133	224	90	486
						12	Kontrolle: Querverweis auf Vorgesetzter
						27	Summe aller beantworteten Fragebögen
						15	Mitarbeiter





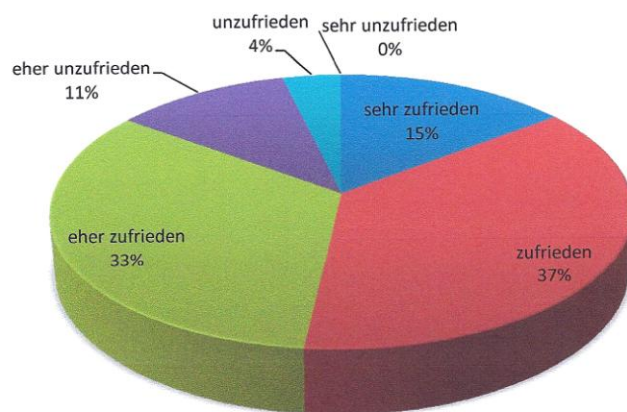
D-2. Ihre Führungsk.-MA-Textil.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszufüllen!)

sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
4	10	9	3	1	0

Summe MA	Vergleich MA allgemeiner Fragebogen
27	27

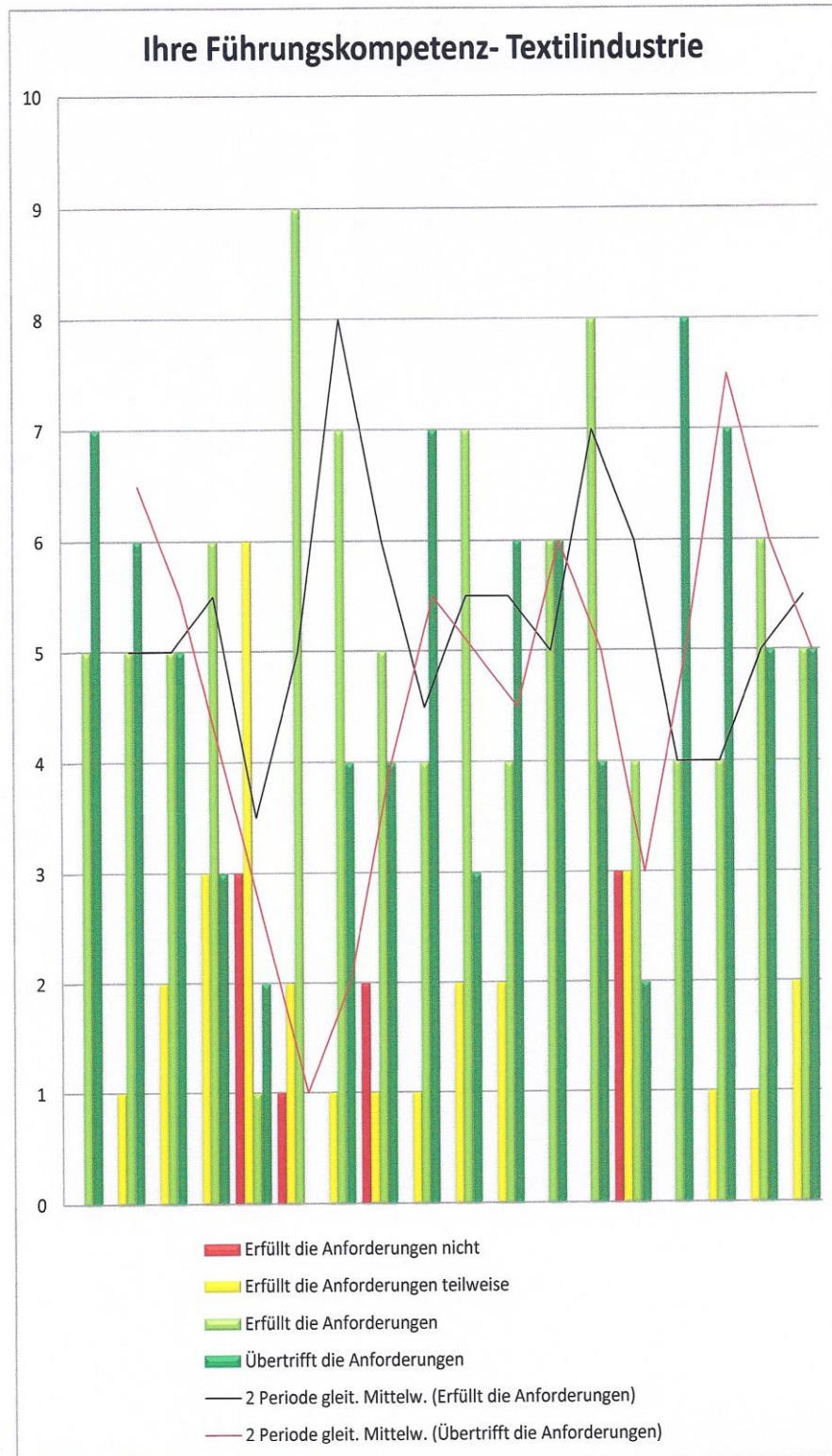
### Zufriedenheit des Führungsverhalten der Vorgesetzten insgesamt - Textilindustrie



Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung Textilbranche - Anhang VI

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Ich habe bei Schwierigkeiten und Bedenken meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	0	5	7	12
b	Wertschätzung	Gute Leistungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von mir lobend anerkannt.	0	1	5	6	12
c	Verbindlichkeit	Ich beurteile die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	2	5	5	12
d	Teamgeist	Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	3	6	3	12
e	Information und Kommunikation	Ich führe mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	3	6	1	2	12
f	Wertschätzung	Ich unterstütze und berate meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	1	2	9	0	12
g	Information und Kommunikation	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	1	7	4	12
h	Information und Kommunikation	Ich informiere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens - spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	2	1	5	4	12
i	Verbindlichkeit	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	1	4	7	12
j	offen für Neues	Ich bin durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	2	7	3	12
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich sporne meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	0	2	4	6	12
l	Eigenverantwortung	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	0	6	6	12
m	Eigenverantwortung	Ich stelle veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versuche diese dauernd zu verbessern.	0	0	8	4	12
n	Information und Kommunikation	Ich Sorge für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	3	3	4	2	12
o	Wertschätzung	Ich verhalte mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	0	4	8	12
p	Eigenverantwortung	Ich motiviere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch mein eigenes Engagement und Vorbild Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	1	4	7	12
q	offen für Neues	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit mir Feedback zu geben.	0	1	6	5	12
r	Verbindlichkeit	Ich treffe Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	2	5	5	12
SUMME			9	28	95	84	216
						12	Kontrolle Querverweis auf Fragen
						12	Summe Querverweis Vorgesetzter
						18	Frageanzahl





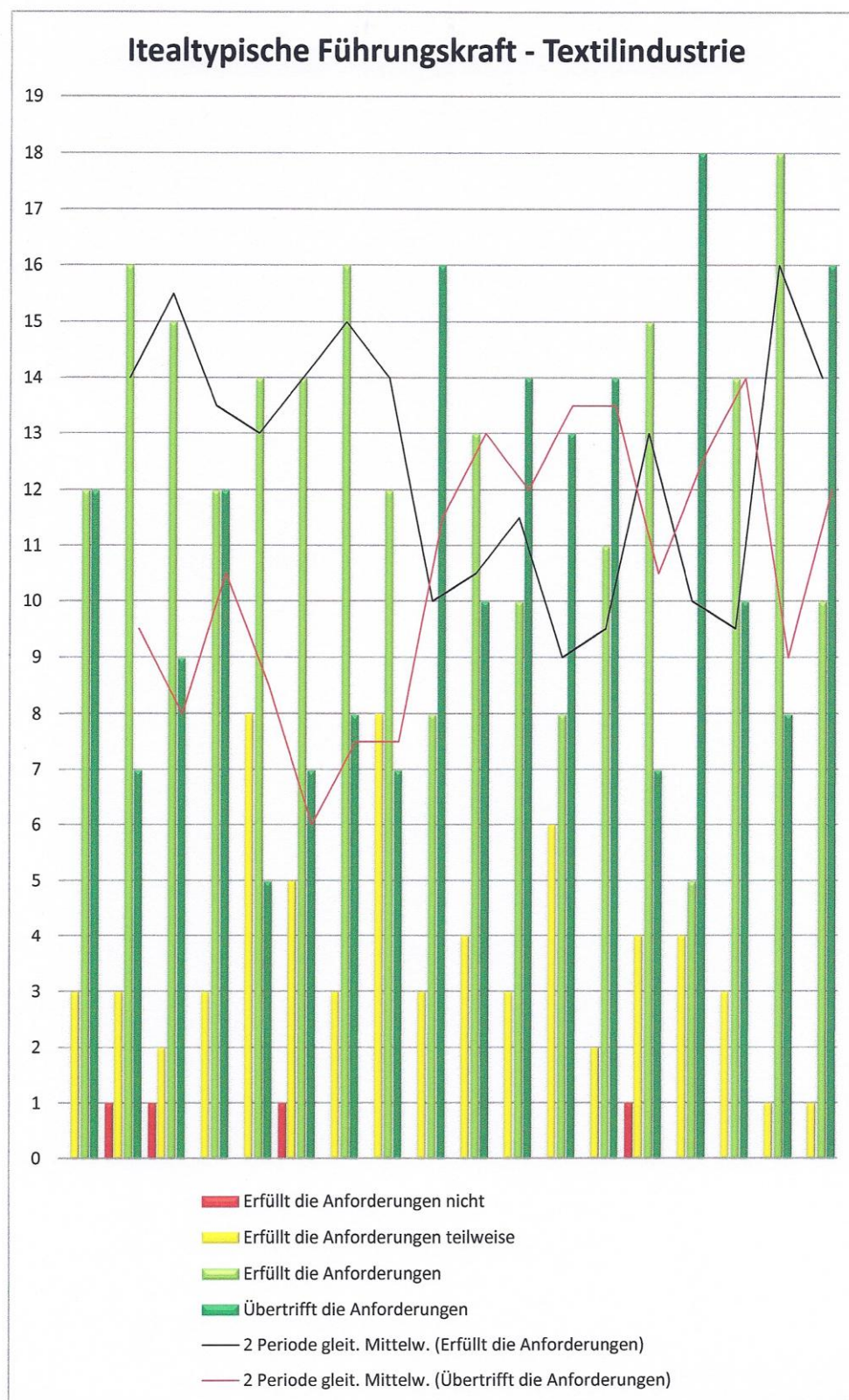
D-3. Ihre FK-Textilindust.

1



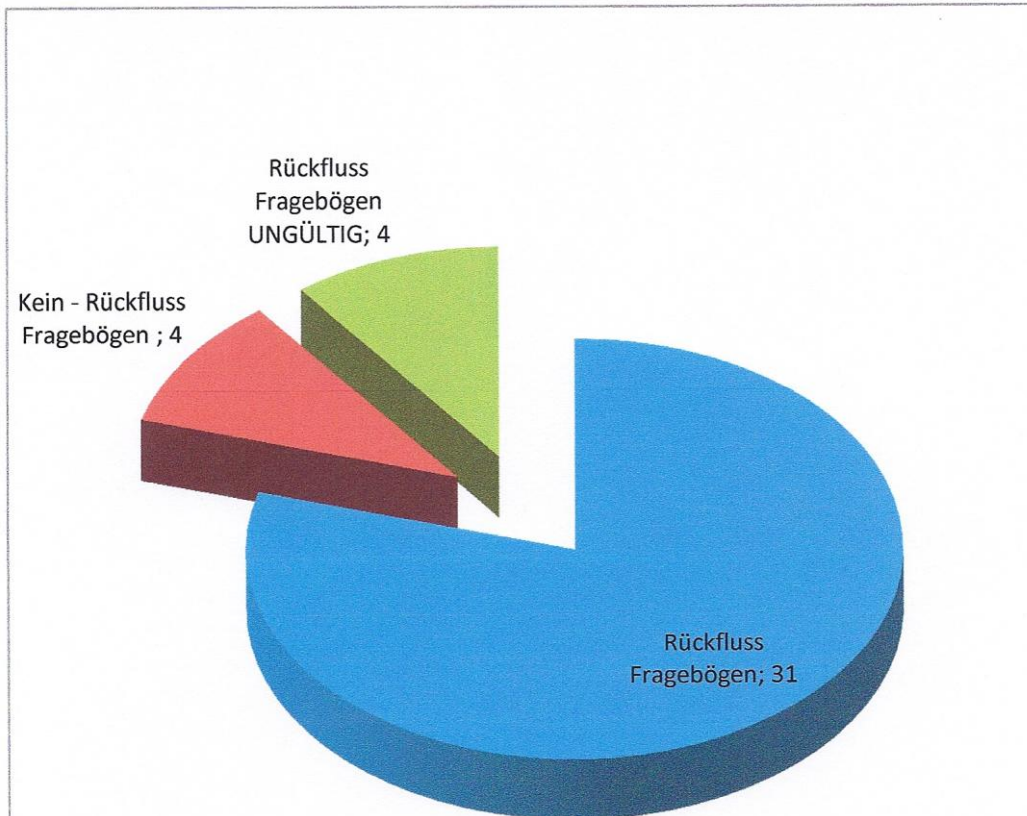
Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung Textilbranche - Anhang VI

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe horizontal
a	Vertrauen	Sie hat bei Schwierigkeiten und Bedenken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	3	12	12	27
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von ihr lobend anerkannt.	1	3	16	7	27
c	Verbindlichkeit	Sie beurteilt die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	1	2	15	9	27
d	Teamegeist	Sie berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	3	12	12	27
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	0	8	14	5	27
f	Wertschätzung	Sie unterstützt und berät ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	1	5	14	7	27
g	Information und Kommunikation	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	3	16	8	27
h	Information und Kommunikation	Sie informiert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens-spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	0	8	12	7	27
i	Verbindlichkeit	Sie bevorzugt oder benachteiligt keine/n ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	3	8	16	27
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	4	13	10	27
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Sie spornt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	0	3	10	14	27
l	Eigenverantwortung	Sie ist zukunftsorientiert bzw. ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu realisieren.	0	6	8	13	27
m	Eigenverantwortung	Sie stellt nicht mehr zeitgemäße Systeme, Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern bzw. zu ersetzen.	0	2	11	14	27
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	1	4	15	7	27
o	Wertschätzung	Sie verhält sich gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	4	5	18	27
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Engagement und Vorbild, Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	3	14	10	27
q	offen für Neues	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit ihr Feedback zu geben.	0	1	18	8	27
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	1	10	16	27
SUMMEN			4	66	223	193	486
						Kontrolle Querverweis auf Vorgesetzter	12
						Summe Querverweis MA und Vorgesetzter	27
						Mitarbeiter	15



D-4. Idealtyp. FK-Textilind.

Fragebögen ausgegeben	35	Textilindustrie
Rückfluss Fragebögen	31	Textilindustrie
Kein - Rückfluss Fragebögen	4	Textilindustrie
Rückfluss Fragebögen UNGÜLTIG	4	Textilindustrie
Rückfluss in Prozent	89%	Textilindustrie
Rückfluss in Prozent -Gültig	77%	Textilindustrie



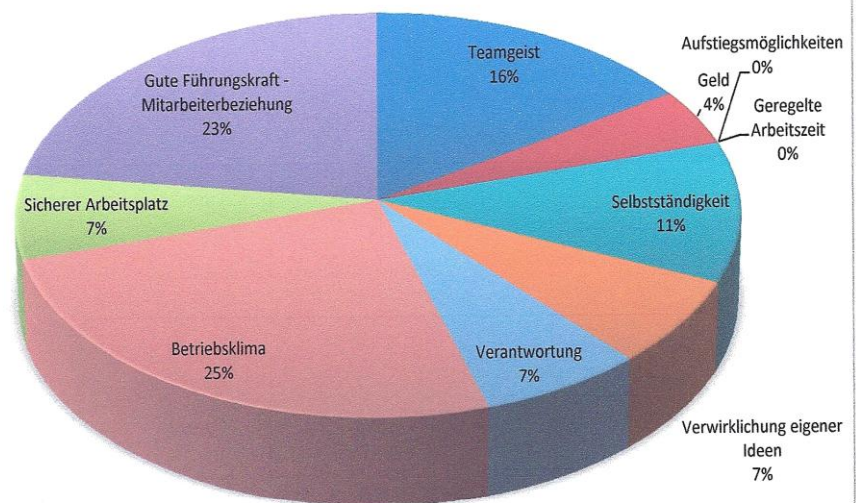


# Anhang 7

## Ergebnisdarstellung - Metallindustriebranche - Anhang VII

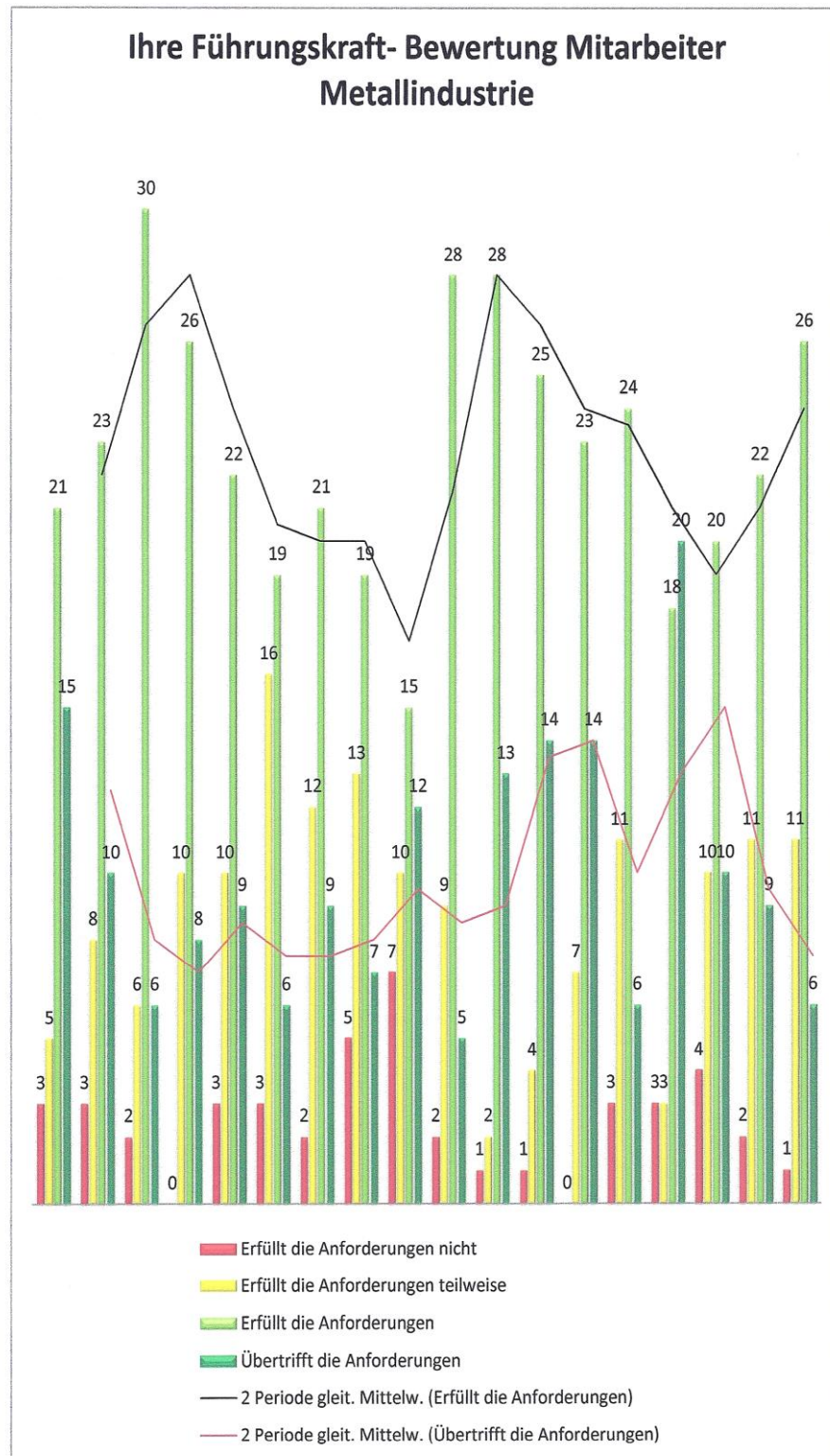
<b>1) Die Firma, in der ich beschäftigt bin, gehört zur Branche.</b>		
Metallindustrie	x	
Textilindustrie		
Dienstleistungen		
<b>2) Ich bin Vorgesetzter oder Mitarbeiter.</b>		
Mitarbeiter	33	
Mitarbeiter und Vorgesetzter	11	
Nur Vorgesetzter	0	
2) Summe ausgefüllter Fragebögen Ihre Führungskraft	44	
2) Fragebögen Mitarbeiter und Vorgesetzter ihr Führungskraft	11	
2) Fragebögen nur Mitarbeiter - ihre Führungskraft	33	
<b>3) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?</b>		
Kleinstunternehmen < 10		
Kleine Unternehmen < 50		
Mittlere Unternehmen < 250		
Große Kapitalgesellschaften > 250	x	
<b>4) Was ist Ihnen (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungspersönlichkeit) am Arbeitsplatz am wichtigsten?</b>		
Teamgeist	7	
Geld	2	
Aufstiegsmöglichkeiten	0	
Geregelte Arbeitszeit	0	
Selbstständigkeit	5	
Verwirklichung eigener Ideen	3	
Verantwortung	3	
Betriebsklima	11	
Sicherer Arbeitsplatz	3	
Gute Führungskraft - Mitarbeiterbeziehung	10	Soll
Summe	44	44
	IST	

### Was ist den Mitarbeitern am wichtigsten am Arbeitsplatz - Metallindustrie



Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung - Metallindustriebranche - Anhang VII

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Meine Führungskraft hat für mich immer ein offenes Ohr.	3	5	21	15	44
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von meiner Führungskraft lobend anerkannt	3	8	23	10	44
c	Verbindlichkeit	Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung objektiv.	2	6	30	6	44
d	Teamgeist	Ich erlebe, dass meine Führungskraft meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.	0	10	26	8	44
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit mir in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	3	10	22	9	44
f	Wertschätzung	Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf meine Weiterentwicklung.	3	16	19	6	44
g	Information und Kommunikation	Ich erhalte hinreichende Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgabe benötige.	2	12	21	9	44
h	Information und Kommunikation	Ich fühle mich von meiner Führungskraft auch über Unternehmens – Belange informiert, die nicht direkt meine Arbeit betreffen.	5	13	19	7	44
i	Verbindlichkeit	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	7	10	15	12	44
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	2	9	28	5	44
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aufgefordert.	1	2	28	13	44
l	Eigenverantwortung	Meine Führungskraft ist ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu verwirklichen.	1	4	25	14	44
m	Eigenverantwortung	Sie stellt veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern	0	7	23	14	44
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	3	11	24	6	44
o	Wertschätzung	Sie verhält sich mir gegenüber respektvoll und wertschätzend.	3	3	18	20	44
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert mich durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	4	10	20	10	44
q	offen für Neues	Sie gibt mir die Möglichkeit, Feedback zu geben.	2	11	22	9	44
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	1	11	26	6	44
SUMMEN			45	158	410	179	792
						11	Kontrolle: Querverweis auf Vorgesetzter
						44	Summe aller beantworteten Fragebögen
			792			33	Mitarbeiter



D-2. Ihre Führungsk.-MA-Metall.

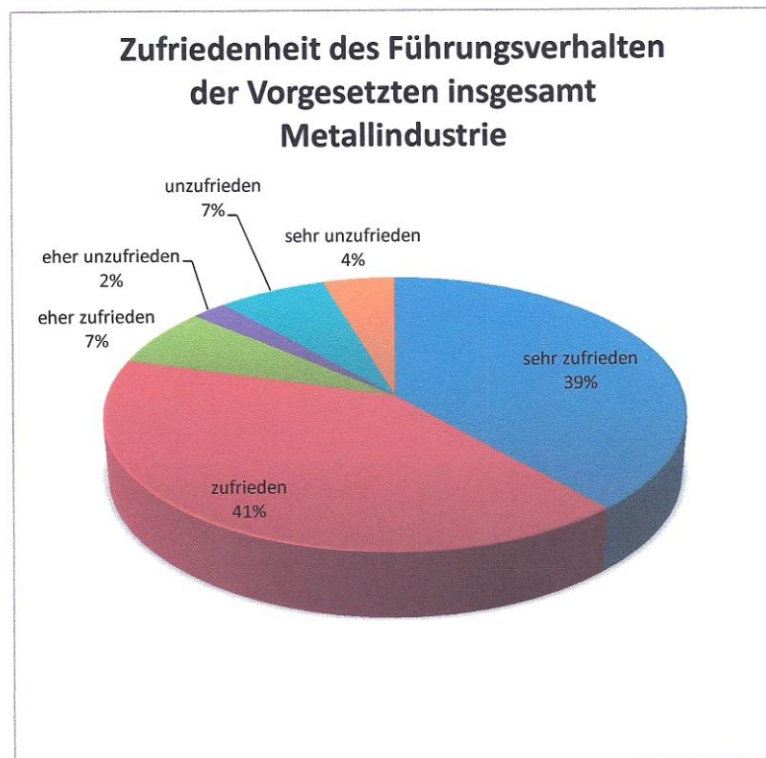
1



Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszufüllen!)

sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
17	18	3	1	3	2

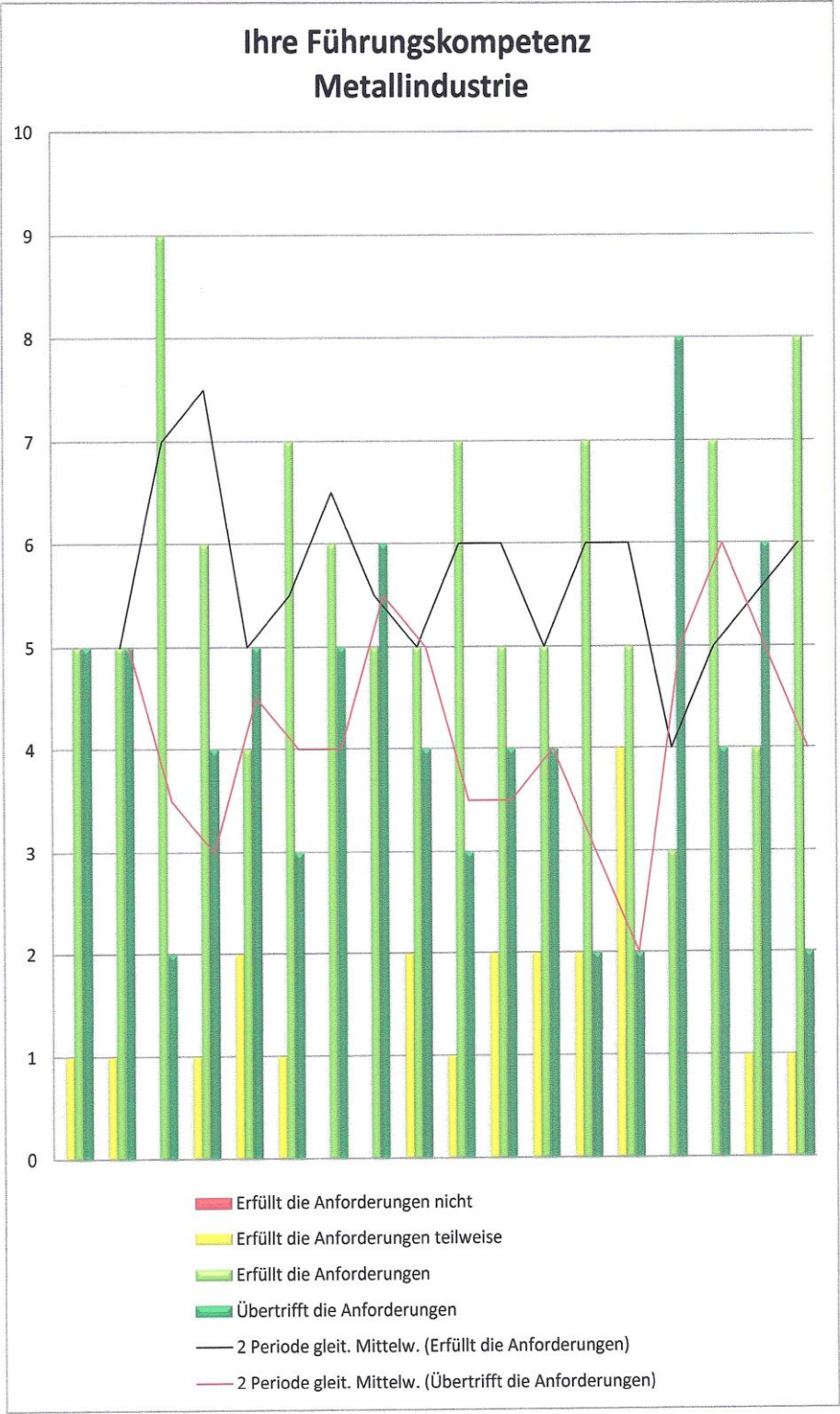
Summe MA	Vergleich MA allgemeiner Fragebogen
44	44





Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung - Metallindustriebranche - Anhang VII

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Ich habe bei Schwierigkeiten und Bedenken meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	1	5	5	11
b	Wertschätzung	Gute Leistungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von mir lobend anerkannt.	0	1	5	5	11
c	Verbindlichkeit	Ich beurteile die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	0	9	2	11
d	Teamgeist	Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	1	6	4	11
e	Information und Kommunikation	Ich führe mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	0	2	4	5	11
f	Wertschätzung	Ich unterstütze und berate meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	0	1	7	3	11
g	Information und Kommunikation	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	0	6	5	11
h	Information und Kommunikation	Ich informiere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens- spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	0	0	5	6	11
i	Verbindlichkeit	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	2	5	4	11
j	offen für Neues	Ich bin durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	1	7	3	11
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich sporne meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	0	2	5	4	11
l	Eigenverantwortung	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	2	5	4	11
m	Eigenverantwortung	Ich stelle veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versuche diese dauernd zu verbessern.	0	2	7	2	11
n	Information und Kommunikation	Ich Sorge für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	0	4	5	2	11
o	Wertschätzung	Ich verhalte mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	0	3	8	11
p	Eigenverantwortung	Ich motiviere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch mein eigenes Engagement und Vorbild Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	0	7	4	11
q	offen für Neues	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit mir Feedback zu geben.	0	1	4	6	11
r	Verbindlichkeit	Ich treffe Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	1	8	2	11
SUMME			0	21	103	74	198
						11	Kontrolle Querverweis auf Fragen
						11	Summe Querverweis Vorgesetzter
			198			18	Frageanzahl

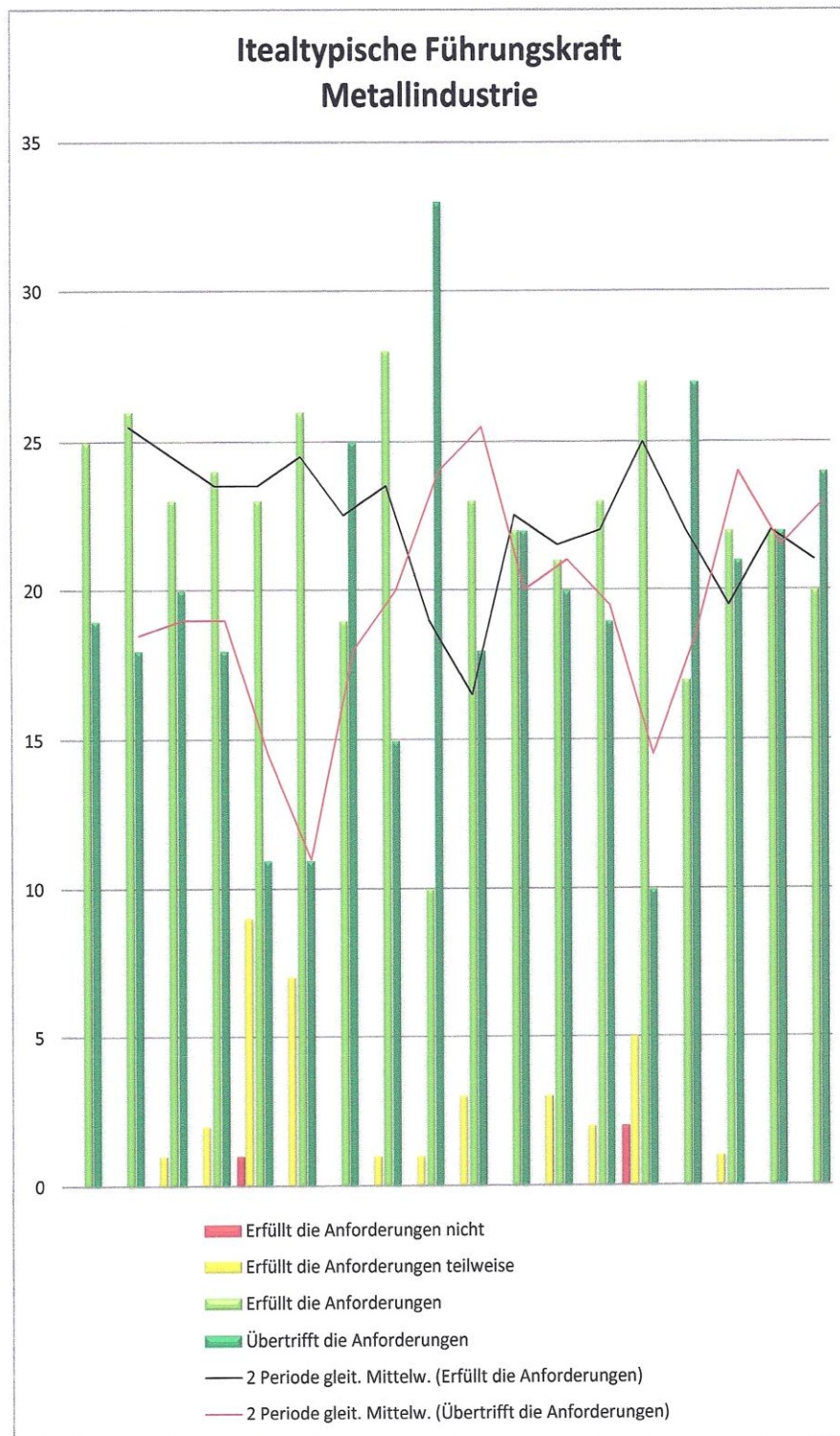


D-3. Ihre FK-Metall.

Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung - Metallindustriebranche - Anhang VII

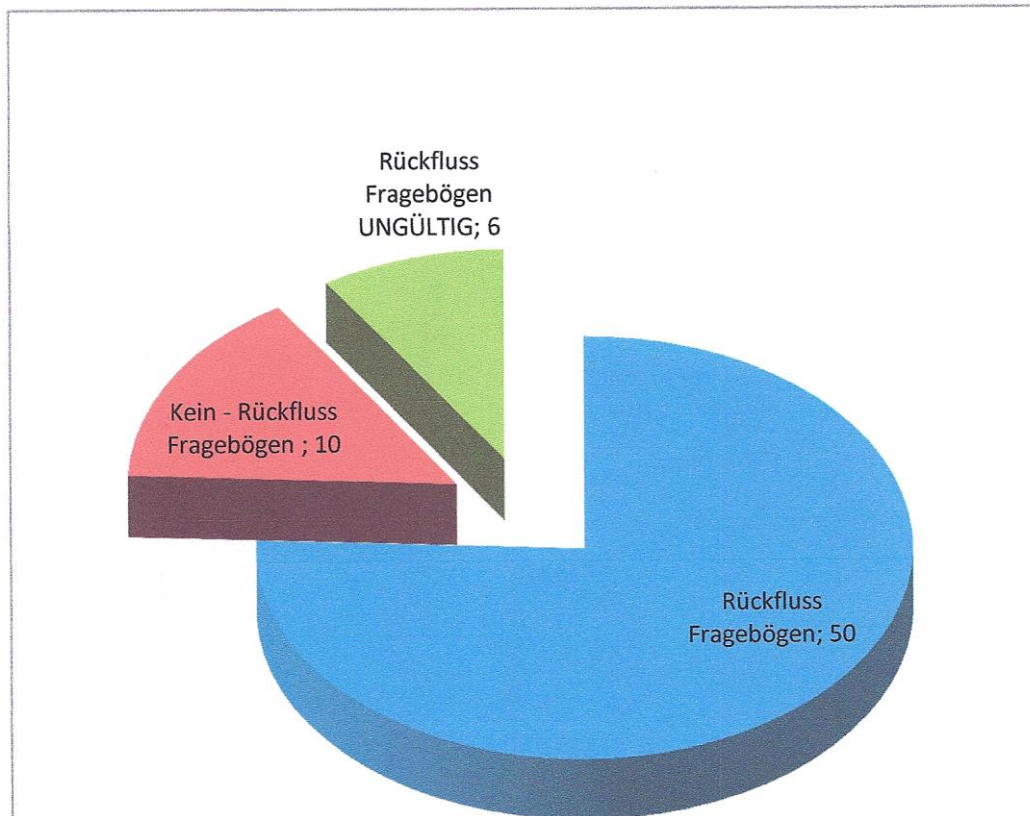
Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe horizontal
a	Vertrauen	Sie hat bei Schwierigkeiten und Bedenken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	0	25	19	44
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von ihr lobend anerkannt.	0	0	26	18	44
c	Verbindlichkeit	Sie beurteilt die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	1	23	20	44
d	Teamegeist	Sie berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	2	24	18	44
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	1	9	23	11	44
f	Wertschätzung	Sie unterstützt und berät ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	0	7	26	11	44
g	Information und Kommunikation	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	0	19	25	44
h	Information und Kommunikation	Sie informiert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens- spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	0	1	28	15	44
i	Verbindlichkeit	Sie bevorzugt oder benachteiligt keine/n ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	1	10	33	44
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	3	23	18	44
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Sie spornt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit an.	0	0	22	22	44
l	Eigenverantwortung	Sie ist zukunftsorientiert bzw. ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu realisieren.	0	3	21	20	44
m	Eigenverantwortung	Sie stellt nicht mehr zeitgemäße Systeme, Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern bzw. zu ersetzen.	0	2	23	19	44
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	2	5	27	10	44
o	Wertschätzung	Sie verhält sich gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	0	17	27	44
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Engagement und Vorbild, Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	1	22	21	44
q	offen für Neues	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit ihr Feedback zu geben.	0	0	22	22	44
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	0	20	24	44
SUMMEN			3	35	401	353	792
						Kontrolle Querverweis auf Vorgesetzter	11





D-4. Idealtyp. FK-Metall.

Fragebögen ausgegeben	60	Metallindustrie
Rückfluss Fragebögen	50	Metallindustrie
Kein - Rückfluss Fragebögen	10	Metallindustrie
Rückfluss Fragebögen UNGÜLTIG	6	Metallindustrie
Rückfluss in Prozent	83%	Metallindustrie
Rückfluss in Prozent -Gültig	73%	Metallindustrie

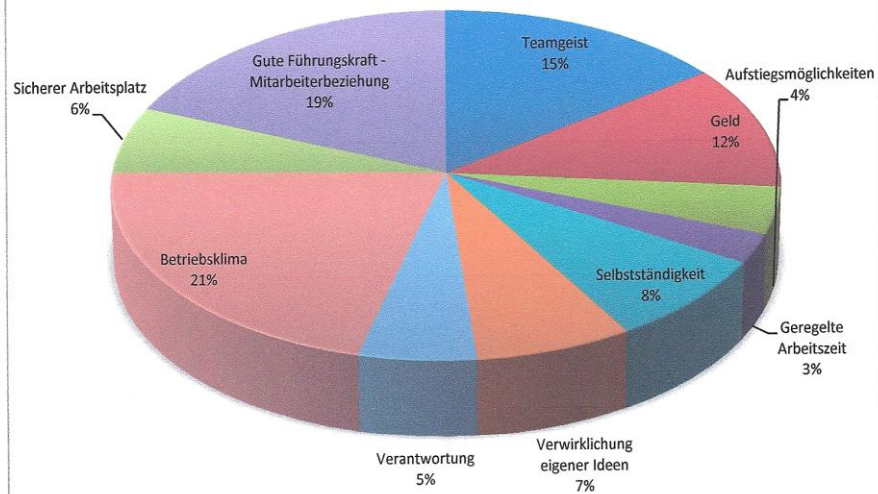


## Anhang 8

Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

<b>1) Die Firma, in der ich beschäftigt bin, gehört zur Branche.</b>		
Metallindustrie		
Textilindustrie		
Dienstleistungen		
Zusammenfassung aller Branchen	x	
<b>2) Ich bin Vorgesetzter oder Mitarbeiter.</b>		
Mitarbeiter	78	
Mitarbeiter und Vorgesetzter	35	
Nur Vorgesetzter	0	
2) Summe ausgefüllter Fragebögen Ihre Führungskraft	113	
2) Fragebögen Mitarbeiter und Vorgesetzter ihr Führungskraft	35	
2) Fragebögen nur Mitarbeiter - ihre Führungskraft	78	
<b>3) Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?</b>		
Kleinstunternehmen < 10	x	
Kleine Unternehmen < 50	x	
Mittlere Unternehmen < 250		
Große Kapitalgesellschaften > 250	x	
<b>4) Was ist Ihnen (im Zusammenhang mit der idealtypischen Führungspersönlichkeit) am Arbeitsplatz am wichtigsten?</b>		
Teamgeist	17	
Geld	13	
Aufstiegsmöglichkeiten	5	
Geregelte Arbeitszeit	3	
Selbstständigkeit	9	
Verwirklichung eigener Ideen	8	
Verantwortung	6	
Betriebsklima	24	
Sicherer Arbeitsplatz	7	Soll
Gute Führungskraft - Mitarbeiterbeziehung	21	113
Summe	113	
	IST	

### Was ist den Mitarbeitern am wichtigsten am Arbeitsplatz - ALLE Fragebögen



D-wichtigster Faktoram AP-ALL

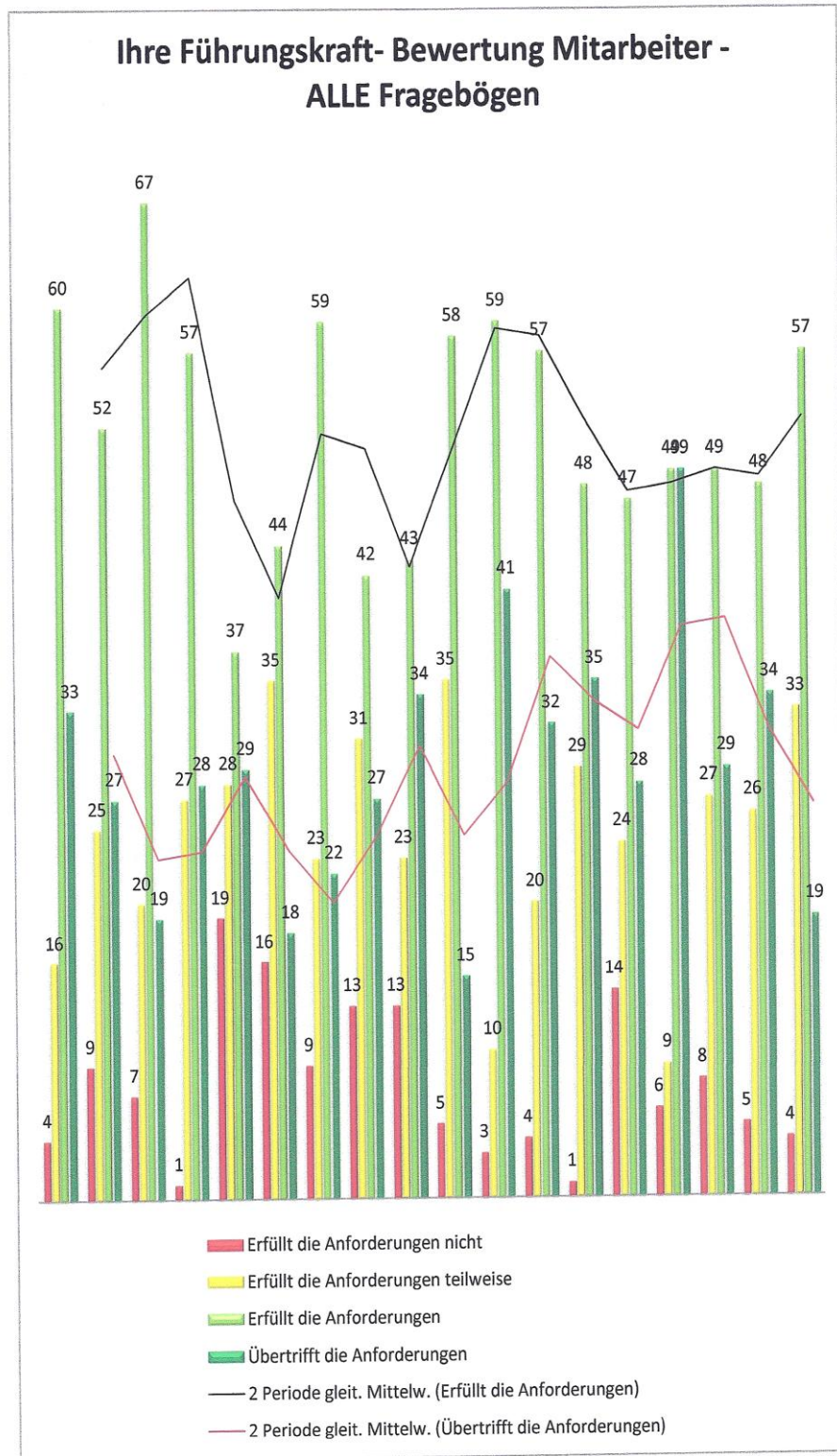
1



Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Meine Führungskraft hat für mich immer ein offenes Ohr.	4	16	60	33	113
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von meiner Führungskraft lobend anerkannt	9	25	52	27	113
c	Verbindlichkeit	Meine Führungskraft beurteilt meine Arbeitsleistung objektiv.	7	20	67	19	113
d	Teamegeist	Ich erlebe, dass meine Führungskraft meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.	1	27	57	28	113
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit mir in regelmäßigen Abständen dokumentierte Mitarbeitergespräche durch.	19	28	37	29	113
f	Wertschätzung	Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf meine Weiterentwicklung.	16	35	44	18	113
g	Information und Kommunikation	Ich erhalte hinreichende Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgabe benötige.	9	23	59	22	113
h	Information und Kommunikation	Ich fühle mich von meiner Führungskraft auch über Unternehmens – Belange informiert, die nicht direkt meine Arbeit betreffen.	13	31	42	27	113
i	Verbindlichkeit	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	13	23	43	34	113
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung meiner Leistung bemüht	5	35	58	15	113
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aufgefordert.	3	10	59	41	113
l	Eigenverantwortung	Meine Führungskraft ist ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu verwirklichen.	4	20	57	32	113
m	Eigenverantwortung	Sie stellt veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern	1	29	48	35	113
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele erörtert werden.	14	24	47	28	113
o	Wertschätzung	Sie verhält sich mir gegenüber respektvoll und wertschätzend.	6	9	49	49	113
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert mich durch ihr Engagement und ihre Vorbildwirkung, Ideen gemeinsam umzusetzen.	8	27	49	29	113
q	offen für Neues	Sie gibt mir die Möglichkeit, Feedback zu geben.	5	26	48	34	113
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	4	33	57	19	113
SUMMEN			141	441	933	519	2034
						35	Kontrolle: Querverweis auf Vorgesetzter
						113	Summe aller beantworteten Fragebögen
			2034			78	Mitarbeiter





D-2. Ihre Führungsk.-MA-ALL

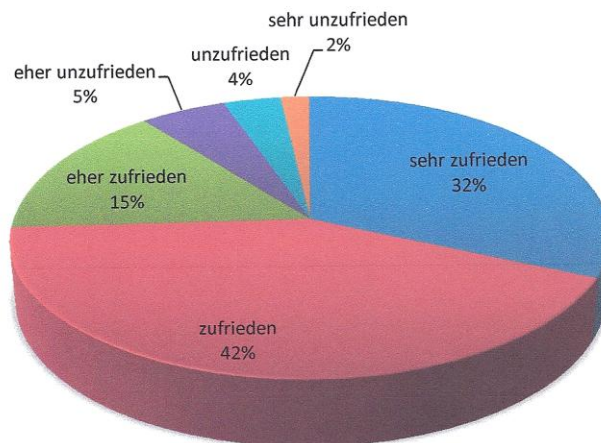
# Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsverhalten Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Vorgesetzten insgesamt? (nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszufüllen!)

sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
36	48	17	6	4	2

Summe MA	Vergleich MA allgemeiner Fragebogen
113	113

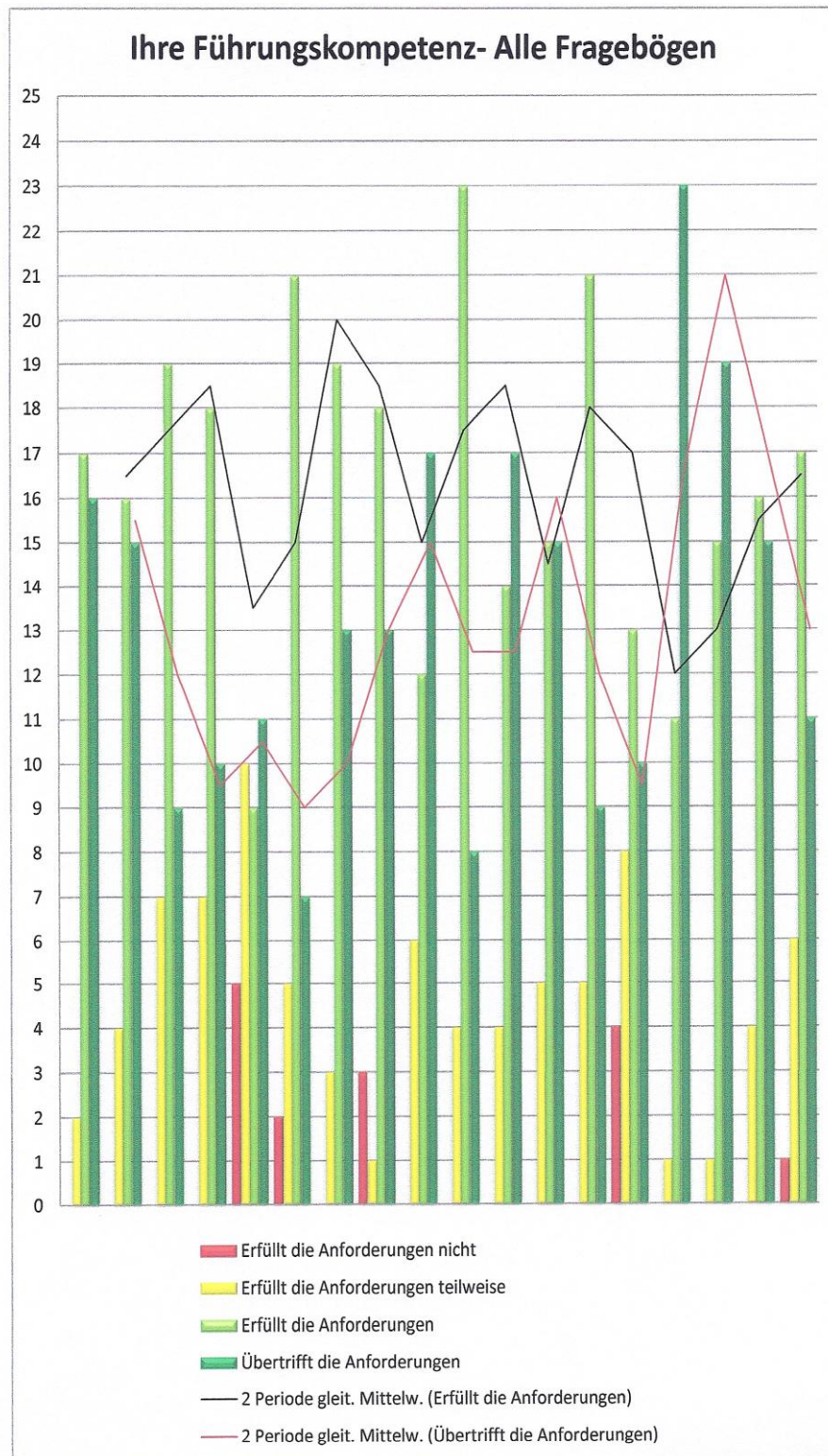
## Zufriedenheit des Führungsverhalten der Vorgesetzten insgesamt ALLE Fragebögen



Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe
a	Vertrauen	Ich habe bei Schwierigkeiten und Bedenken meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	2	17	16	35
b	Wertschätzung	Gute Leistungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von mir lobend anerkannt.	0	4	16	15	35
c	Verbindlichkeit	Ich beurteile die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	0	7	19	9	35
d	Teamegeist	Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0	7	18	10	35
e	Information und Kommunikation	Ich führe mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	5	10	9	11	35
f	Wertschätzung	Ich unterstütze und berate meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	2	5	21	7	35
g	Information und Kommunikation	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	0	3	19	13	35
h	Information und Kommunikation	Ich informiere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens - spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen	3	1	18	13	35
i	Verbindlichkeit	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	6	12	17	35
j	offen für Neues	Ich bin durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	4	23	8	35
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Ich sporne meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	0	4	14	17	35
l	Eigenverantwortung	Ich bin ideenreich und versuche, meine Vorstellungen auch zu verwirklichen.	0	5	15	15	35
m	Eigenverantwortung	Ich stelle veraltete Prozesse und dgl. in Frage und versuche diese dauernd zu verbessern	0	5	21	9	35
n	Information und Kommunikation	Ich Sorge für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	4	8	13	10	35
o	Wertschätzung	Ich verhalte mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	1	11	23	35
p	Eigenverantwortung	Ich motiviere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch mein eigenes Engagement und Vorbild Ideen gemeinsam umzusetzen.	0	1	15	19	35
q	offen für Neues	Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit mir Feedback zu geben.	0	4	16	15	35
r	Verbindlichkeit	Ich treffe Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	1	6	17	11	35
SUMME			15	83	294	238	630
						35	Kontrolle Querverweis auf Fragen
						35	Summe Querverweis Vorgesetzter
			630			18	Frageanzahl



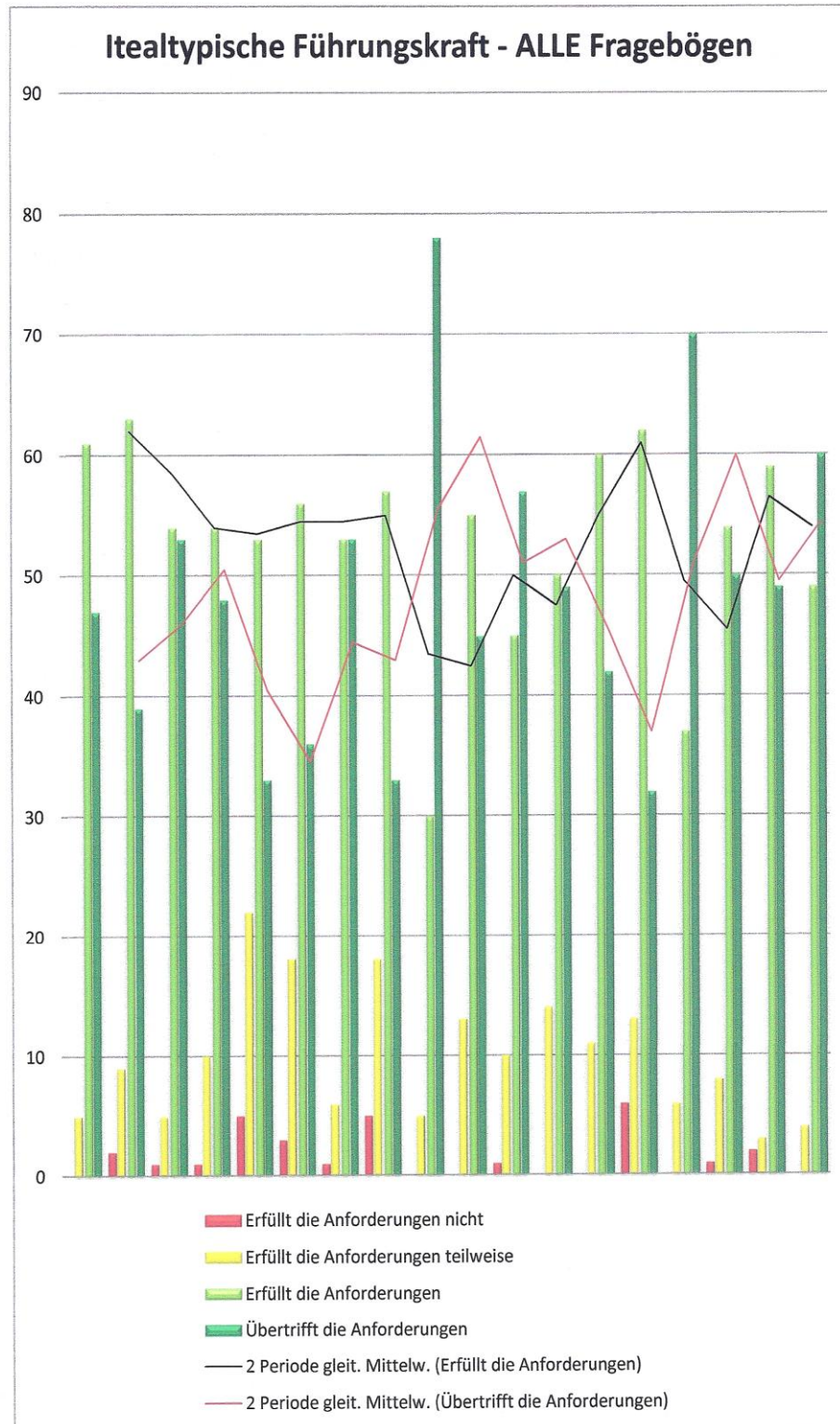


D-3. Ihre FK-ALL

1

Fragebogen - Auswertung idealtypische Führungskraft  
Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

Frage	Zuordnung	Text	0	33,33	66,66	100	Summe horizontal
a	Vertrauen	Sie hat bei Schwierigkeiten und Bedenken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ein offenes Ohr.	0	5	61	47	113
b	Wertschätzung	Gute Leistungen werden von ihr lobend anerkannt.	2	9	63	39	113
c	Verbindlichkeit	Sie beurteilt die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter objektiv und konstruktiv.	1	5	54	53	113
d	Teamgeist	Sie berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten, Potenziale und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	1	10	54	48	113
e	Information und Kommunikation	Sie führt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche.	5	22	53	33	113
f	Wertschätzung	Sie unterstützt und berät ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf deren berufliche Weiterentwicklung.	3	18	56	36	113
g	Information und Kommunikation	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinreichende Informationen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	1	6	53	53	113
h	Information und Kommunikation	Sie informiert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über Unternehmens - spezifische Belange, die nicht direkt deren Arbeit betreffen.	5	18	57	33	113
i	Verbindlichkeit	Sie bevorzugt oder benachteiligt keine/n ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	0	5	30	78	113
j	offen für Neues	Sie ist durch konstruktive Kritik um laufende Verbesserung der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemüht.	0	13	55	45	113
k	Bereitschaft sein Bestes zu geben	Sie spornt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit an.	1	10	45	57	113
l	Eigenverantwortung	Sie ist zukunftsorientiert bzw. ideenreich und versucht ihre Vorstellungen auch zu realisieren.	0	14	50	49	113
m	Eigenverantwortung	Sie stellt nicht mehr zeitgemäße Systeme, Prozesse und dgl. in Frage und versucht diese kontinuierlich zu verbessern bzw. zu ersetzen.	0	11	60	42	113
n	Information und Kommunikation	Sie sorgt für regelmäßige Abteilungsbesprechungen, in denen Aufgaben und Ziele besprochen werden.	6	13	62	32	113
o	Wertschätzung	Sie verhält sich gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend.	0	6	37	70	113
p	Eigenverantwortung	Sie motiviert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Engagement und Vorbild, Ideen gemeinsam umzusetzen.	1	8	54	50	113
q	offen für Neues	Sie gibt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit ihr Feedback zu geben.	2	3	59	49	113
r	Verbindlichkeit	Sie trifft ihre Entscheidungen wohl überlegt und zeitgerecht.	0	4	49	60	113
SUMMEN			28	180	952	874	2034
						Kontrolle Querverweis auf Vorgesetzter	35
						Summe Querverweis MA und Vorgesetzter	113
			2034			Mitarbeiter	78

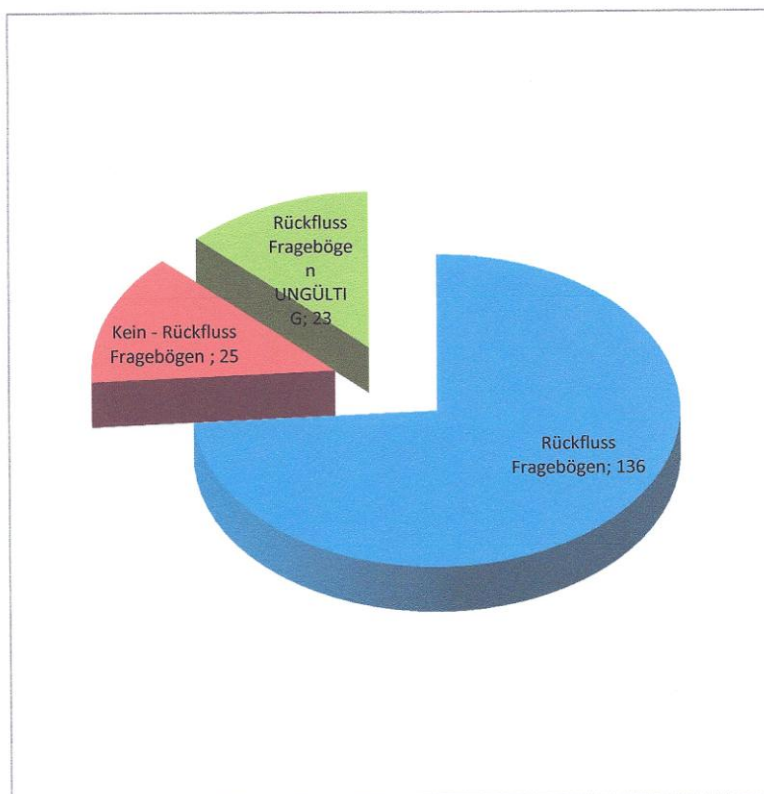


D-4. Idealtyp. FK-ALL



Ergebnisdarstellung -alle Branchen gesammelt VIII

Fragebögen ausgegeben	161	ALLE Fragebögen
Rückfluss Fragebögen	136	ALLE Fragebögen
Kein - Rückfluss Fragebögen	25	ALLE Fragebögen
Rückfluss Fragebögen UNGÜLTIG	23	ALLE Fragebögen
Rückfluss in Prozent	84%	ALLE Fragebögen
Rückfluss in Prozent -Gültig	70%	ALLE Fragebögen



## Anhang 9

### Ein Beispiel einer Checklisten – Motivierungsprozeß - Anhang 9

Anhang zu Gliederungspunkt - Motivierungsprozess 6.2

Ein Beispiel einer Checklisten:

Motiv	5 sehr wichtig	4	3	2	1 unwichtig
Möchte beruflich weiterkommen					
Selbstständiges autonomes handeln ist wichtig					
Möchte sich weiterbilden					
Ist auf seine Leistungen stolz					
Möchte in der Arbeit Abwechslung ? Jobrotation					
Möchte der Beste sein					
Möchte Ansehen im Unternehmen erreichen					
Geleistetes möchte anderen demonstriert werden					
Familie ist wichtig					
Jobsicherheit ist wichtig					
Nicht mehr tun müssen als andere					
Gehalt ist wichtig					
Materiell abgesichert zu sein					
U.s.w.....					

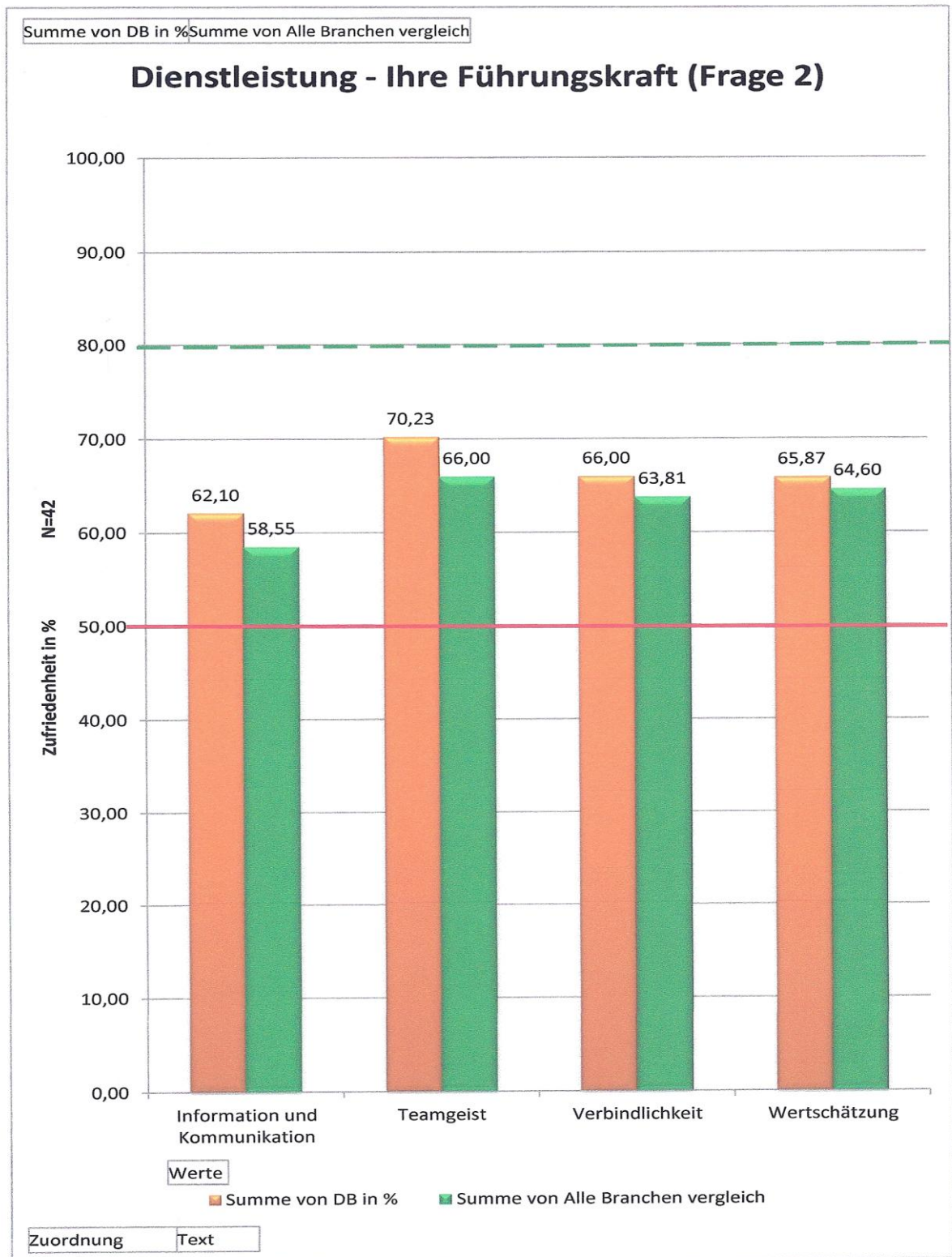


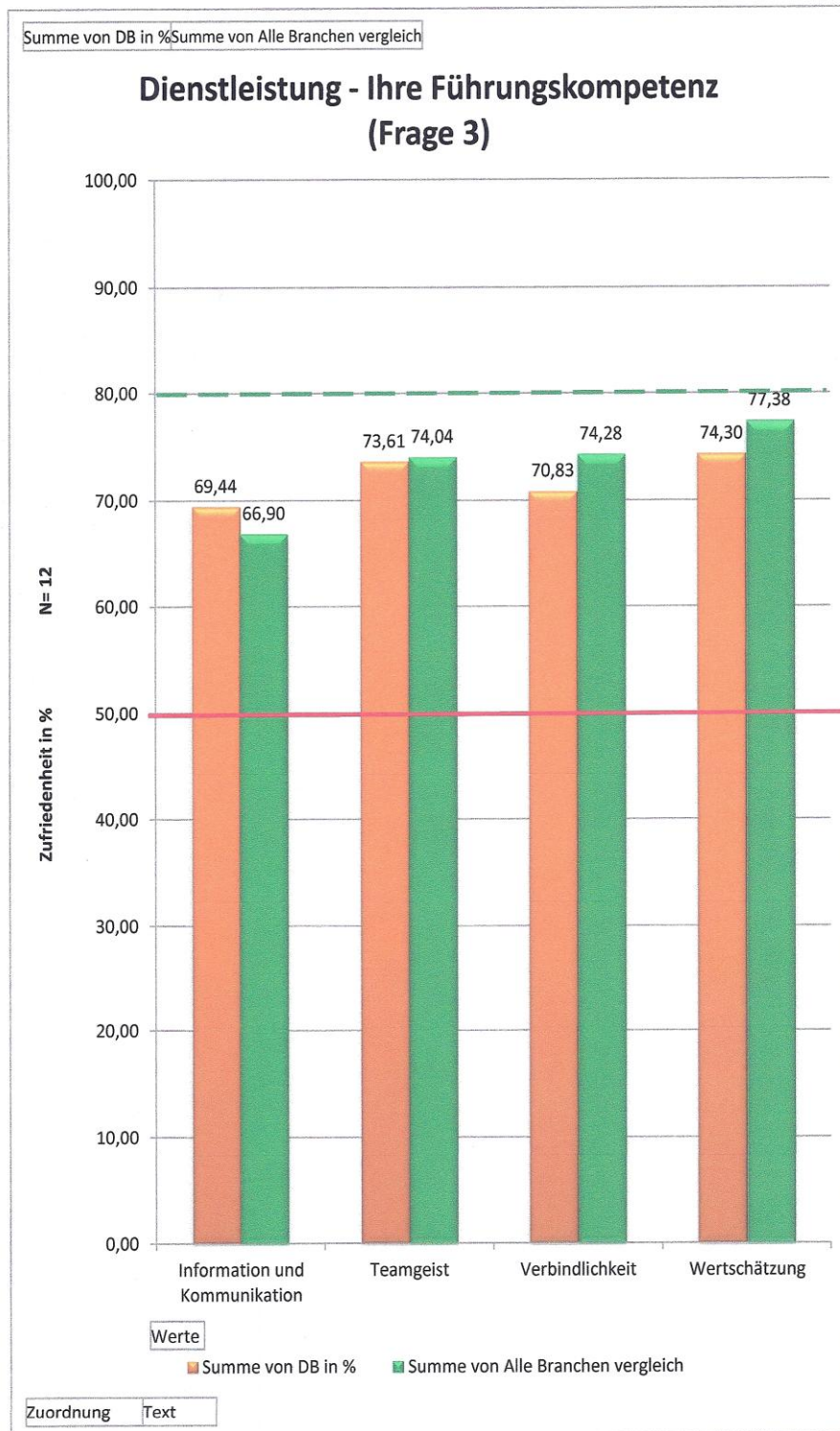
## Anhang 10



Anhang 10: Anspruch an Führungskräfte.- eigene Darstellung

## Anhang 11

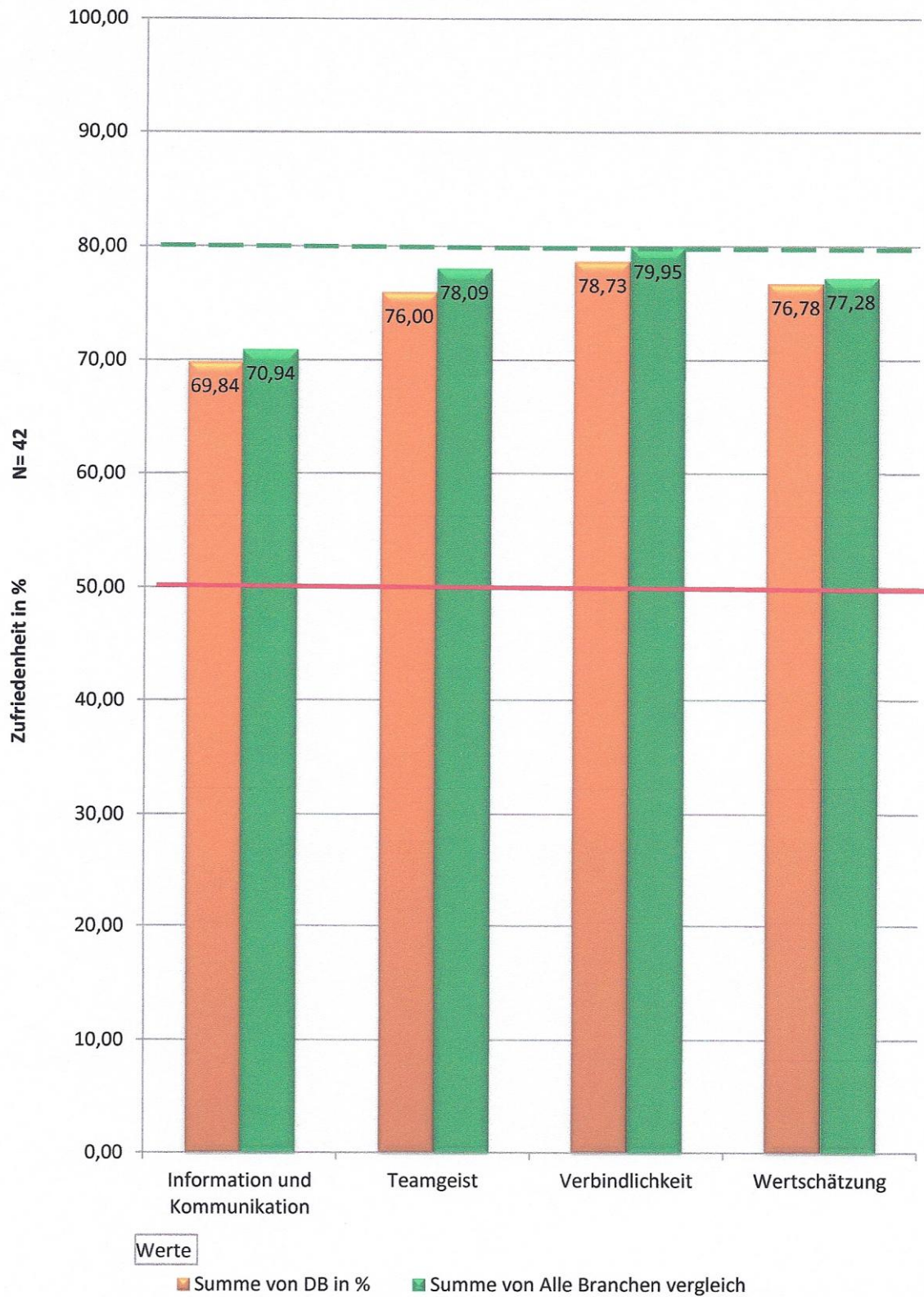




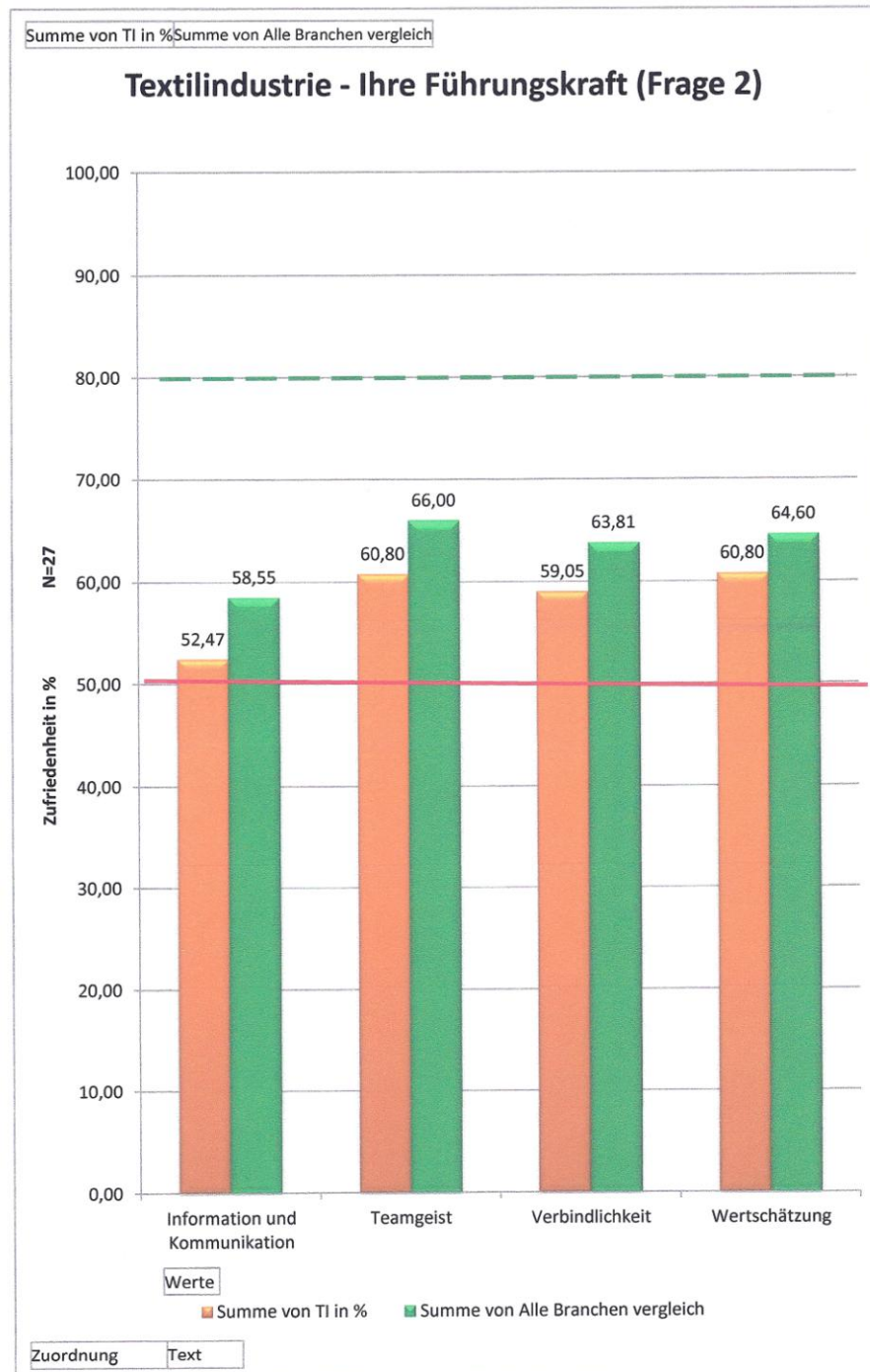


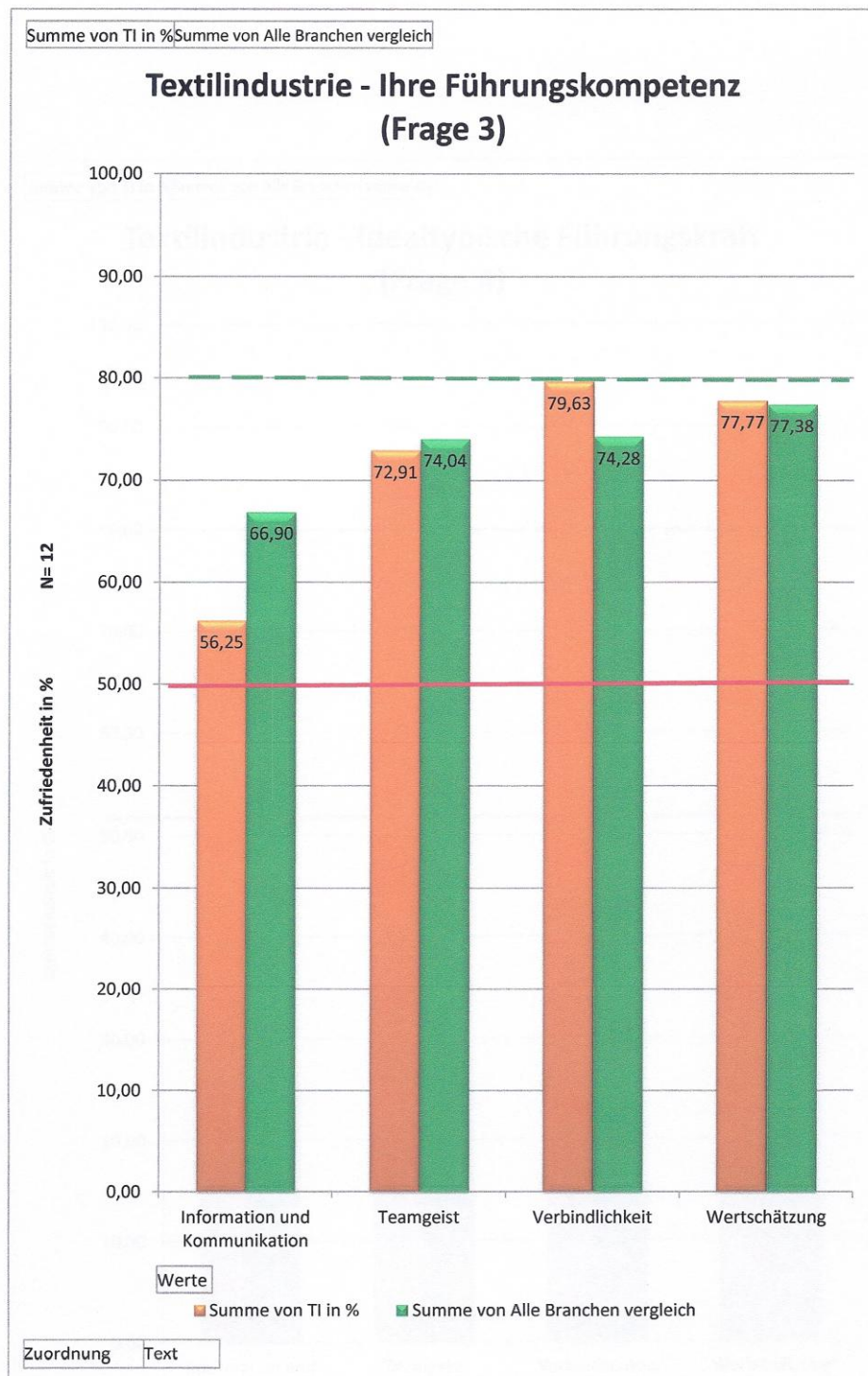
Summe von DB in % Summe von Alle Branchen vergleich

## Dienstleistung - Idealtypische Führungskraft (Frage 4)

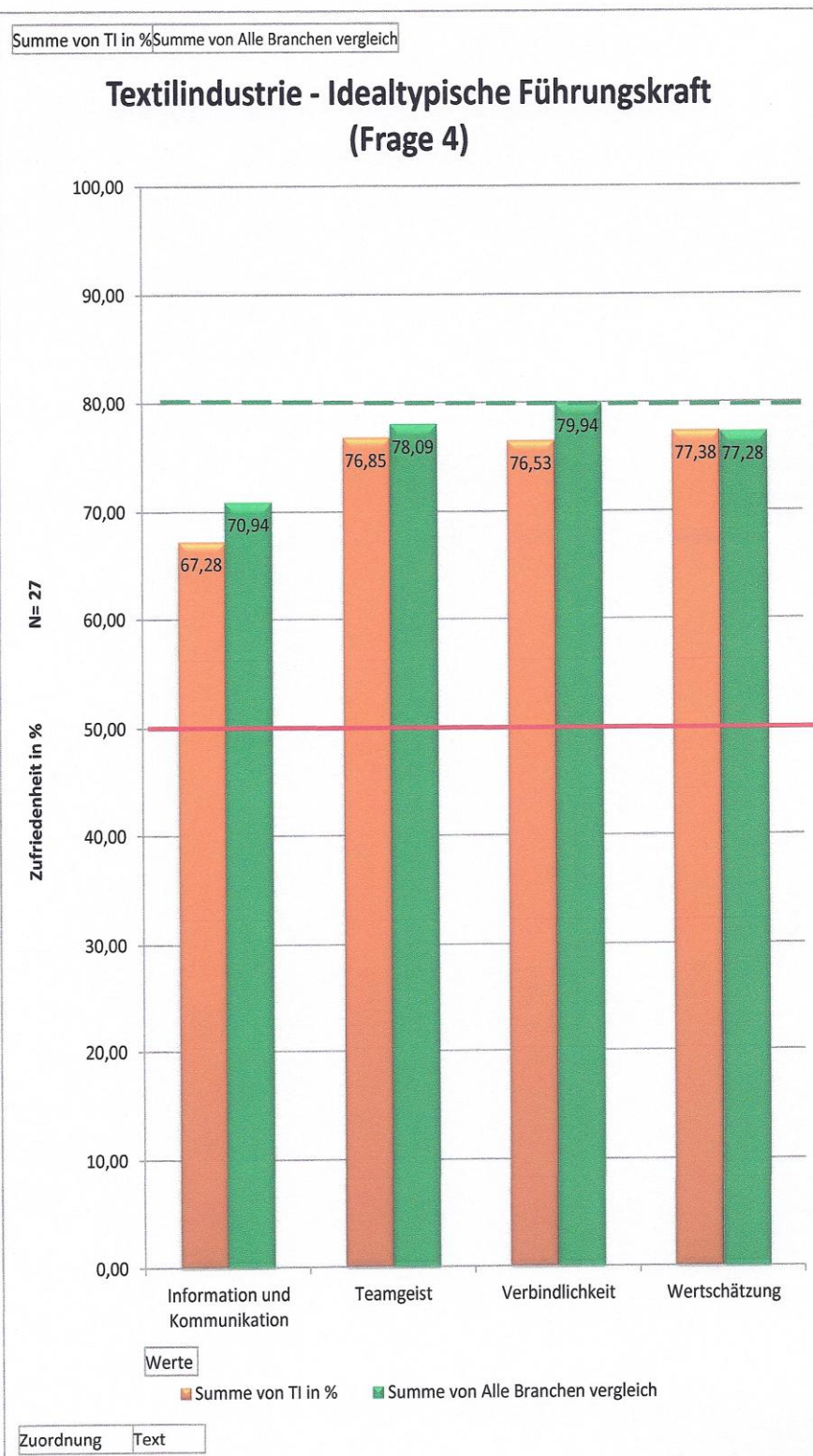


## Anhang 12

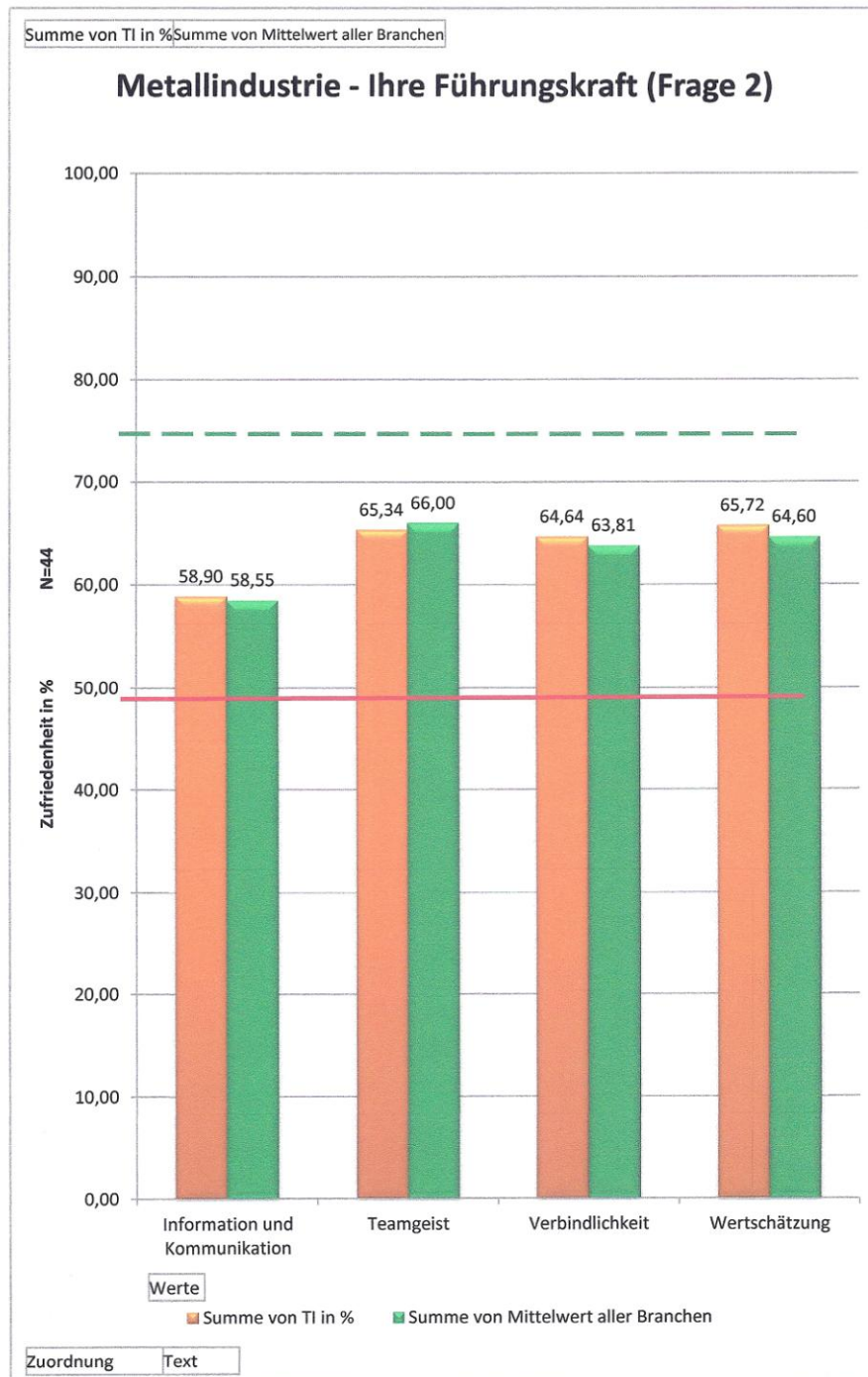




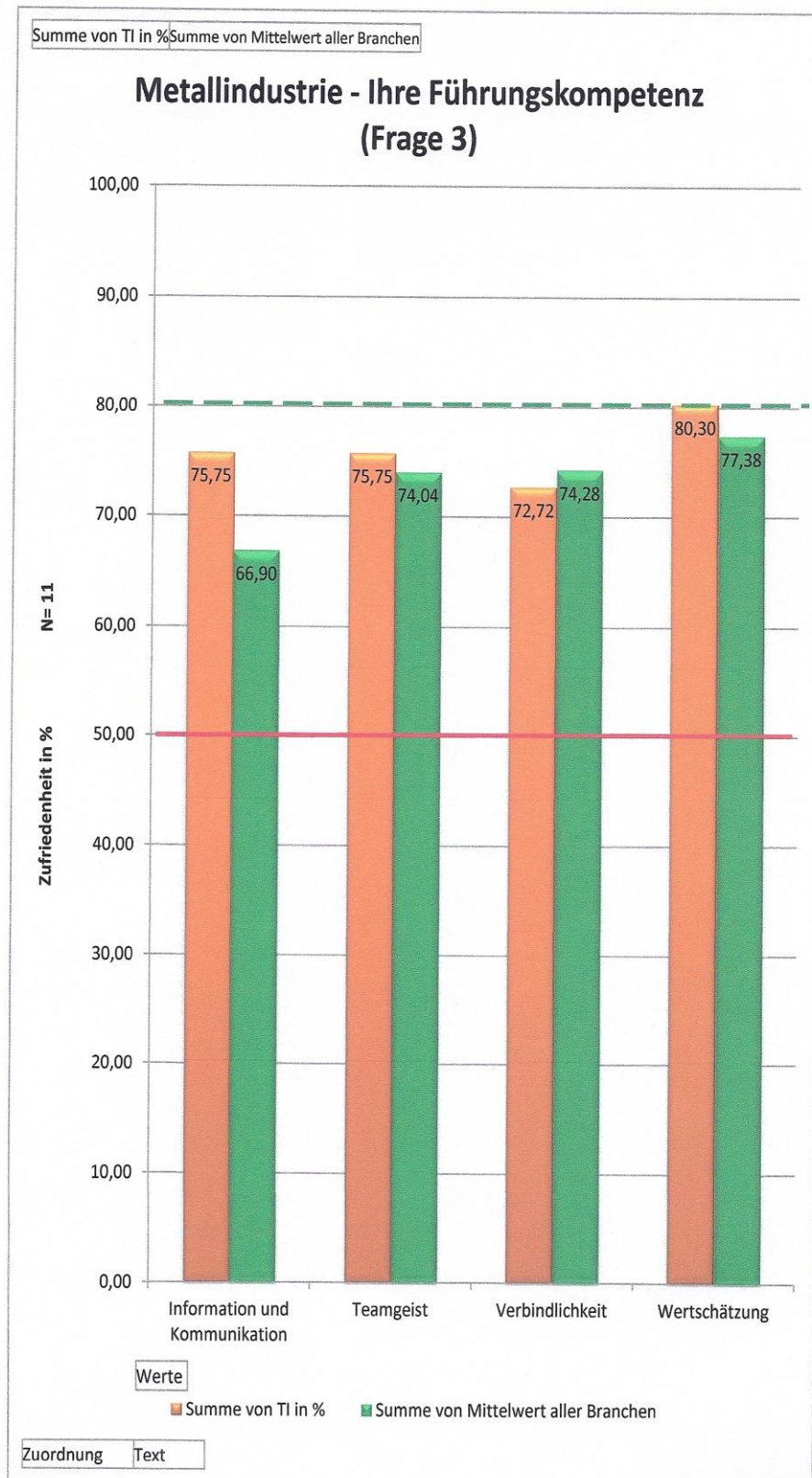


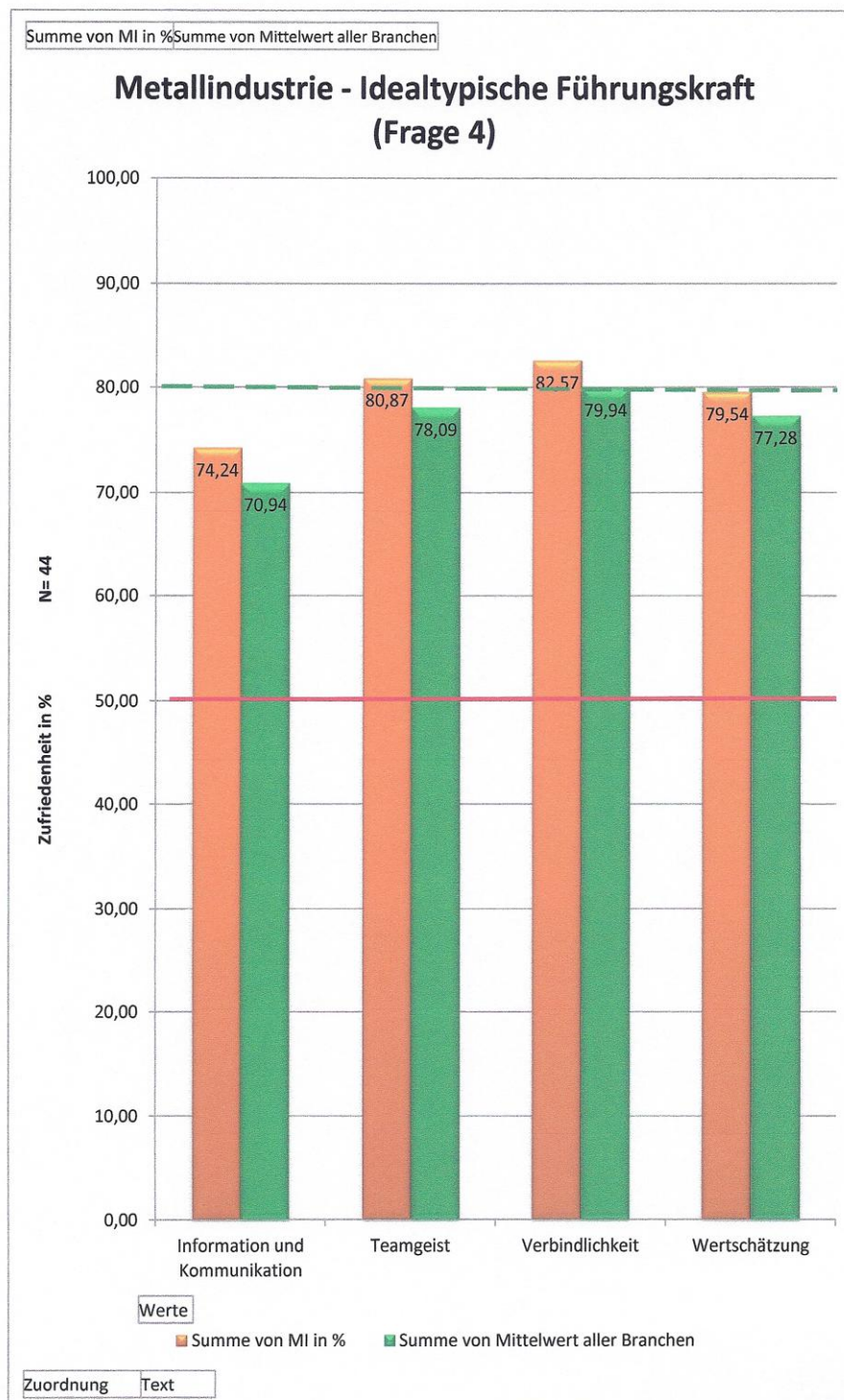


## Anhang 13









# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Judenburg, den 24. Jänner 2012

Viktor Ceh